

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIOLOGÍA

Departamento de Psicología Social



TESIS DOCTORAL

Coaching en las organizaciones: una perspectiva desde la psicología social

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

Sergio Cardona Herrero

Director

Juan Carlos Revilla Castro

Madrid, 2016



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIOLOGÍA
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA SOCIAL

TESIS DOCTORAL:

**“COACHING EN LAS ORGANIZACIONES:
Una perspectiva desde la Psicología Social”**

Doctorando: Sergio Cardona Herrero

Director de Tesis: Juan Carlos Revilla Castro

Septiembre 2015

"Siempre se coloca la guardia más poderosa ante puertas que no conducen a ninguna parte... Tal vez porque la vacuidad es demasiado vergonzosa para que se divulgue"

Francis Scott Fitzgerald

"Suave es la Noche"

A **Paco Grande Crespo**, amigo y maestro, pensador reflexivo y generoso que ha librado una "batalla terrible" con la entereza de un héroe

NOTA DE AGRADECIMIENTO

Los libros desbordan la mesa de mi despacho en casa. El que anunció “cero papeles” se equivocó de siglo. He puesto punto y seguido a esta investigación que se inició hace cuatro años con los cursos del DEA. En ella he tenido mucha suerte. Creo que es un privilegio por muchas razones. Creo que la principal razón es poder investigar sobre aquello en lo que trabajas. Lo que te da más conciencia de lo que haces, te da nuevas herramientas para el trabajo y aprendes más de los errores. Pero el privilegio empezó hace muchos años cuando en un arranque de inconsciencia decidí estudiar Sociología y en otro arranque, esta vez con más información, decidí especializarme en Psicología Social. En mis años de licenciatura siempre me he sentido cercano a los profesores del Departamento y atendido bien por ellos. Sin que eso evitase alguna disputa intelectual que otra. Después pude dedicarme a trabajar en recursos humanos, algo relacionado con la psicología social.

He desarrollado mi carrera profesional en diversas empresas y, desde hace diecisiete años, en consultoras. Desde hace cuatro años trabajamos el tema del coaching de una manera sistemática, desde nuestras carreras sociales y de humanidades, y formándonos constantemente. No hace falta decir que esta investigación ha sido un refuerzo considerable de mis conocimientos y herramientas para aplicar.

Debo dar las gracias a mis clientes y a mis coachees. Por la confianza que ha demostrado en nosotros y por permitirnos vivir, en parte, del coaching. A los coachees por la sinceridad con la que se dejan ver en las entrevistas y por los esfuerzos que hacen para mejorar la vida de los que les rodean, mejorando la suya propia.

Gracias a todos los profesores del Departamento de Psicología Social, dispuestos a compartir sus conocimientos y generosos con su tiempo. En especial a Juan Carlos Revilla Castro que supo tratar y dar espacio a un alumno que venía del mundo de la empresa, con sus ventajas e inconvenientes, y con un tema más o menos novedoso, en aquel momento, para el mundo universitario. Sus charlas enriquecedoras me han permitidos descubrir nuevos “mundos” intelectuales que ampliaban mi idea de la eficacia y del corto plazo. También gracias a Concha Fernández Villanueva que hacía labores de “mantenimiento de la motivación” de este investigador. Gracias a todos.

Mis socios y compañeros de InterManagement han demostrado tener mucha paciencia y creer en eso del I + D + i. Sus comentarios han sido válidos y espero poder devolverles su generosidad con nuevas herramientas y conceptos para nuestros trabajos de coaching. Mi gratitud para ellos.

Mis compañeros y alumnos de la escuela de negocio ESCP Europe han discutido la utilidad de algunos de los conceptos aquí expuestos. Han sido un buen caldo de cultivo para dar sentido a la investigación. Gracias a todos.

Algunos amigos me han “acompañado en el sentimiento” durante este periodo de la tesis doctoral. Qué más podemos pedirles si no que se alegren con nuestras alegrías y se entristezcan con nuestras tristezas. Aunque la pregunta más habitual de mis amigos era: “¿Todavía sigues con la tesis?” Incluso alguno pensaba, creo que con buena intención, si no estaba haciendo una segunda tesis. Ellas y ellos saben quiénes son, gracias.

Miguel Ángel y José María me ayudaron a la caza de los coaches y coachees, algo que resultó más arduo de lo esperado. Muchas gracias. Los términos de coach y coachee se repetirán hasta la saciedad. Coach es el entrevistador que dirige la entrevista. Coachee es el entrevistado que busca la manera de aumentar su desempeño en el trabajo. Valga como primera aproximación.

Gracias a Miguel por su portada y su apoyo constante durante estos años.

Mis hijos y mi buen amigo Antonio me ayudaron con algunas de las transcripciones de las entrevistas. Creo que lograron que no tirara la toalla ante una de las tareas más duras de la investigación.

Siempre os dejo los últimos en los escritos de agradecimiento pero sabéis que es pura cortesía, vuestro lugar es otro. Inma, Sergio, Diego e Isabel, espero que esta cabezonería mía no os haya quitado muchas horas. Quería daros ejemplo de que los sueños hay que perseguirlos, aunque me mirarais con cara de “¿a tu edad y estudiando?”. Muchas gracias por estar ahí. De verdad.

Septiembre 2015, El Casar, Guadalajara.

ÍNDICE

Nota de agradecimiento	3
Resumen	11
Abstract	15
Introducción: “El coaching en las organizaciones”: una perspectiva desde la psicología social	18
I. BASES TEÓRICAS DEL COACHING	23
1. Qué es el “coaching” o tutoría	24
1.1. Tres situaciones en empresa	24
1.2. Origen de la expresión “coaching”	25
1.3. Distintas definiciones y elementos comunes	25
2. Tipología de coaching	31
2.1. Tipología	31
2.2. Una reflexión construccionista sobre el origen	38
3. Qué papel juega en las organizaciones.....	39
3.1. Sólo para altos directivos... al principio.....	39
3.2. Directivos desilusionados.....	40
3.3. Directivos quemados (síndrome de “burn out”).....	40
3.4. Pasos críticos en el desarrollo profesional.....	41
3.5. Desarrollo del potencial	43
3.6. Misión: aumentar la productividad y reducir el sufrimiento.....	43
3.7. Límites del coaching.....	43
4. Razones de su extensión en las empresas	45
4.1. Coincide en estructura con otras actividades empresariales.....	45
4.2. Cierta cansancio ante la formación tradicional	45
4.3. Tener un coach es una señal de estatus	46
4.4. La soledad del directivo	46
4.5. Se ha creado una profesión nueva.....	46
4.6. Algunos coaches son ex trabajadores de la organización	46

5. Papeles de los actores del coaching según las bases teóricas	47
5.1. El papel del coach	47
5.2. El papel del coachee	49
5.3. El rol del jefe del tutorado	50
5.4. El rol del prescriptor.....	52
6. Soportes ideológicos del coaching.....	52
6.1. “La corrosión del carácter”	53
6.2. ¿Es crítico con el sistema capitalista de producción?.....	54
6.3. ¿Cuestiona la organización?.....	57
6.4. Por una empresa más humanista.....	57

II. BASES TEÓRICAS DE PSICOLOGÍA SOCIAL PARA EL COACHING 59

1. Bases teóricas para el coaching	60
2. Orígenes teóricos del coaching	62
3. Supuestos construccionistas.....	73
4. Supuestos de terapia breve.....	76
5. Supuestos de la ontología del lenguaje.....	81
6. El coaching como narración	86

III. METODOLOGÍA 90

1. Descripción y justificación del método.....	91
2. Descripción y justificación de la entrevista	95
3. Descripción y justificación de los métodos de análisis.....	97
4. Descripción del proceso de investigación	99

IV. ANÁLISIS CUALITATIVO SOBRE COACHES..... 106

1. Definición de coaching.....	108
1.1. Definiciones	108
1.2. Causas: potencial o déficit	110
2. Actores.....	112
2.1. Prescripción	112
2.2. Formación	114
2.3. Coach: antecedentes profesionales.....	117
2.4. Coachs internos y externos.....	119
2.5. Relación coach – coachee	123
2.6. El papel del superior jerárquico del coachee	125
2.7. El coaching como profesión.....	127
3. Entorno organizativo.....	130
4. Condiciones de éxito	134
5. Metodología.....	138
5.1. Metodología.....	138
5.2. Número de sesiones	142
5.3. Ejercicios.....	144
5.4. Momentos difíciles.....	146
6. Temas.....	149
6.1. ¿Quién propone los temas?	150
6.2. Temas.....	152
6.3. Temas tabú.....	153
7. La enfermedad mental como límite	157
8. Crítica del coaching	159

V. ANÁLISIS CUALITATIVO COACHEES 162

1. Introducción	163
2. Formación	164
3. Funciones de los coachees	165
4. Acercamiento al coaching.....	167
5. Participación del superior jerárquico	173
6. Metodología.....	178
7. Temas.....	185
8. Temas tabú.....	191
9. Resultados.....	192
10. Prescripción	197
11. Lectura de documentos de management	200
12. Otros aspectos: condiciones de éxito, género... ..	202

VI. DIÁLOGO CON COACHES Y COACHEES 205

1. Un "marco líquido" para el coaching en organizaciones.....	207
2. Metodología y perspectiva del coaching.....	211
3. Formación del coach, antecedentes profesionales, coaches internos y externos	221
4. Relación coach coachee	223
5. El coaching como profesión.....	225
6. Entorno organizativo.....	225
7. Condiciones de éxito y temas de coaching.....	231
8. Perfil profesional del coachee y acercamiento al coaching.....	234
9. Reflexiones, límites y género	238
10. Críticas desde dentro y desde fuera.....	240

VII. HERRAMIENTAS DE COACHING..... 244

1. Definición y tipología de herramientas	247
2. Inventario de herramientas	249
3. Antes del coaching:.....	250
3.1. Pensando la primera sesión.....	251
3.2. En qué momento me encuentro	253

4. Durante el coaching.....	25
4.1 Conversación inteligente	254
4.2 Contrato de coaching	255
4.3 Coaching apreciativo	256
4.4 Toma de conciencia	257
4.5 Establecer objetivos	258
4.6 Línea del tiempo	259
4.7 Rueda de la vida	260
4.8 GROW	261
4.9 IDCOR.....	262
4.10 Anatomía de éxito	263
4.11 1234.....	264
4.12 Ficha registro de las sesiones de coaching.....	265
4.13 Retorno de la inversión.....	266
4.14 Mandala	267
4.15 Imagen pública.....	268
4.16 La noche mágica	269
4.17 La "comunidad significativa" / Las excepciones.....	270
4.18 Haga algo diferente	271
4.19 Tu problema y sus opuestos	272
4.20 Definir el problema	273
4.21 Silla vacía /Cambio de silla.....	275
4.22 Creencias irracionales	276
4.23 Role playing.....	277
4.24 Distinciones	278
5. Entre sesiones	279
5.1. Auto evaluación del coach.....	279
5.2. Cartas que no se envían	280
5.3. Imagen pública.....	281
6. Después del coaching.....	282
6.1. Retorno de la Inversión (ROI)	282

7.	Nuevas herramientas	283
7.1.	Explorando la cultura organizativa.....	285
7.2.	Explorando mi equipo.....	287
7.3.	Anclas de carrera.....	289
7.4.	Mi decisión y sus cortacircuitos	291
7.5.	Cuéntame otra película	292
8.	Conclusiones sobre herramientas de coaching.....	293

VIII. APORTACIONES DE LA PSICOLOGÍA SOCIAL AL COACHING 295

IX. CONCLUSIONES 306

X. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 315

ANEXOS

1.	Esquema de entrevista a coaches.....	328
2.	Esquema de entrevista a coachees.....	329
3.	Fechas de realización de las entrevistas	331
4.	Índice de cuadros	332
5.	Transcripción de entrevista a un coach	333
6.	Transcripción de entrevista a un coachee.....	348

RESUMEN

El coaching es un fenómeno que se ha extendido por las organizaciones, especialmente en las empresas. Se ha convertido en un negocio que mueve mucho dinero a través de consultoras y de colaboradores externos (“freelance”). Entendemos por coaching una serie de conversaciones y ejercicios entre dos personas mentalmente sanas, coach y coachee, cuyo objetivo es elevar el potencial profesional del coachee, acompañándole en el logro de sus metas profesionales.

La tesis se ha centrado en el coaching ejecutivo e individual. Se ha trabajado con profesionales que son responsables de equipos o proyectos importantes para sus empresas y han participado en procesos de coaching individual. No hemos trabajado el coaching grupal por la dificultad de encontrar empresas que lo hayan implantado y por las grandes diferencias de conceptos, proceso e incluso planteamiento de los autores.

La metodología empleada ha sido cualitativa en el marco del análisis de discurso y del construccionismo como base teórica. Se descartó una metodología cuantitativa, en especial a través de encuesta, debido a que la terminología del coaching no es estable y diversos autores y escuelas difieren en cuanto a conceptos. Matices que sí podíamos trabajar a través de entrevistas, pero no con una encuesta. Se ha entrevistado a diez coaches y diez coachees de distintas empresas. Las entrevistas se han transcrito y se ha trabajado buscando conceptos y familias de conceptos que pudieran dar lugar a encontrar conclusiones sobre la experiencia de coaches y coachees. También se ha trabajado desde la experiencia del doctorando que es coach profesional, en diálogo con las aportaciones de las entrevistas.

En la primera parte de la tesis se ha realizado una investigación de las bases teóricas del coaching a través de los libros fundamentales del tema. Se ha realizado un estudio de las distintas definiciones de coaching para buscar los puntos en común y las discrepancias de las mismas. Señalamos las causas que, a nuestro entender, han facilitado la extensión del coaching en las organizaciones y especialmente en las empresas. También se buceó en las definiciones históricas de aquellos filósofos que son señalados como antecedentes por los coaches actuales. En esta primera parte se estudiaron las conexiones del coaching con otras teorías y terapias como puede ser el construccionismo, la terapia familiar o breve, y teorías basadas en el relato. Esta primera parte se presentó como investigación para la obtención del Diploma de Estudios Avanzados.

En la segunda parte se ha realizado el estudio de campo con veinte entrevistas, diez a coaches y diez a coachees. Las entrevistas eran semiestructuradas y fueron grabadas, transcritas y analizadas. En ellas se ha buscado extraer la experiencia de ambos actores, coaches y coachees en los procesos de coaching. Como era previsible los coaches tienen una experiencia más profunda que los coachees debido al número de entrevistas realizadas y a la variedad de las mismas. Después se han ido localizando aquellas expresiones que parecen más significativas por su contenido, su repetición en las entrevistas y su capacidad explicativa.

Cerrando el bloque de análisis de entrevistas hay un capítulo de “diálogo con coaches y coachees”. Esto es debido a mi experiencia como coach y a la que no dimos cabida en las entrevistas. Se trataba de recoger la experiencia de los entrevistados sin que mis opiniones interfirieran, en la medida de lo posible. En este apartado sí se recogen mis opiniones como coach en aquellos temas en los que quería matizar o discrepar. En muchos otros temas estaba de acuerdo con las opiniones expresadas.

En la tercera parte se han reunido las herramientas más frecuentes que se utilizan en los procesos de coaching. Se han descartado algunas por considerarlas variaciones sobre otras herramientas y que no aportaban nada diferenciado. Hemos desarrollado algunas herramientas “nuevas”, basadas en modelos existentes, para facilitar la incorporación de la cultura organizativa como un factor y actor muy importante en el coaching que no se estaba teniendo en cuenta. También he diseñado alguna herramienta para que el coachee pueda variar la perspectiva de lo que está narrando y realice una reflexión más flexible sobre el tema que está tratando.

En la última parte de la tesis se indican aquellos modelos y teorías de la psicología social que pueden aportar materia a las entrevistas de coaching. El coaching tiene poca producción propia y se nutre de otras disciplinas como la programación neuro-lingüística, la terapia breve, o la psicología cognoscitiva. Las disciplinas abordan temas propios así como una perspectiva también propia, pero que pueden ser válidos en un proceso de coaching. Como psicólogo social, pensé qué temas de la psicología social podrían enriquecer una sesión de coaching. No hay un planteamiento exhaustivo de los temas, pero sí señalar aquellos que son más clásicos y podemos encontrar en manuales de psicología social. Como coach he podido comprobar que el empleo de estos temas en las entrevistas de coaching las dota de profundidad y eficacia.

La tesis doctoral presenta sesenta y cinco conclusiones, de distintos temas y calados, de las que destaco aquellas que me parecen más interesantes e innovadoras:

1. El coaching tiene sus raíces más antiguas en las conversaciones filosóficas desarrolladas a lo largo de la historia de la filosofía. Tiene un resurgir contemporáneo en el que se destaca las conversaciones entre un coach y un coachee. Innovar en el arte de la conversación no es fácil y, por eso, es necesario acotar qué consideramos coaching y qué es obra de otros métodos y disciplinas. Evitar cierta sensación de “todo vale” que desvirtúa al coaching y al resto de métodos.
2. El coaching ha desarrollado, en comparación con otros métodos, pocas herramientas. Es importante que los expertos en coaching desarrollen herramientas desde el coaching y para el coaching.
3. No hay, a fecha de hoy, suficiente evidencia científica de cómo funciona el coaching. Existen muchos datos de sus resultados, pero apenas sobre cómo funciona.
4. El coaching no es una herramienta crítica con el coachee, ni con las organizaciones en la que se practica. Aunque, a raíz de la situación económica actual, algunas autoridades comienzan a señalar la necesidad de cuestionar la ética de algunas prácticas y líderes empresariales.
5. Los coaches prestan poca atención al entorno organizativo en el que se realiza el coaching. Centrados en proteger la relación con el coachee se olvidan de que la cultura organizativa del entorno en el que se encuentran condiciona y es responsable de parte de los problemas del entrevistado. Viven la cultura organizativa de forma implícita a través del relato del coachee. Hay que reivindicar la cultura como un actor más del proceso de coaching al que hay que trabajar de manera explícita y con herramientas específicas.
6. La formación universitaria de los coaches tiene un gran impacto en la manera en la que estos practican el coaching. Una formación universitaria en psicología social y en humanidades permite un coaching más eficaz y duradero.
7. Un perfil profesional del coachee ejecutivo es hombre o mujer, con formación universitaria amplia, menor de cincuenta años, responsable de un equipo grande de colaboradores o de un equipo pequeño altamente especializado, responsable de proyectos importantes para su organización.
8. El coachee se acerca con una actitud colaboradora si la cultura organizativa de su empresa fomenta la confianza.
9. Como aspectos de mejora después de un proceso de coaching los coachees destacan: toma de conciencia, comunicación, seguridad y asertividad.

10. Los coaches utilizan un número de herramientas reducido independientemente de los problemas del coachee y de la cultura organizativa en la que se encuentran.
11. Dada la naturaleza de la psicología social, la influencia de unas personas en otras, sus temas de estudio y su perspectiva son muy interesantes para el coaching.
12. La universidad debe jugar un aspecto más activo en el desarrollo científico del coaching y en su enseñanza.

Entre los anexos de la tesis se encuentran dos transcripciones de las entrevistas realizadas por el doctorando a coaches y coachees, como ejemplo de cómo se desarrollaron las mismas.

Esta tesis tiene vocación de ser una acción más en el estudio del coaching y en el acercamiento de la universidad y de la psicología social a los fenómenos que suceden en las empresas.

ABSTRACT

Coaching is a phenomenon that has spread over organizations, especially in business. It has become a business worth a lot of money through consultants and external collaborators (“freelance”). We define coaching as a series of conversations and exercises between two mentally healthy people, coach and coachee, which aims to raise the professional potential of the coachee, accompanying him in achieving their career goals.

The thesis is focused on the executive and individual coaching. We have worked with professionals who are responsible for teams or major projects for their companies and have taken part in processes of individual coaching. We have not worked on group coaching, since it is difficult to find companies that have implemented it and due to the great differences among the authors in concepts, process and even approach.

The methodology used has been qualitative within the framework of the Descriptive Fundamented Theory and Constructionism as theoretical base. A quantitative methodology, specially by conducting surveys, was discarded, since the terminology of coaching is not stable, and various authors and schools differ in concepts. Those nuances could be tackled with interviews, but not with surveys. Ten coaches and ten coachees from different companies have been interviewed. The interviews have been transcribed, and work has been done by searching concepts and group concepts that could lead to finding conclusions about the experience of coaches and coachees. Work has also been done from the experience of the thesis student who is a professional coach, in dialogue with the contributions of the interviews.

In the first part of the thesis, we conducted an investigation of the theoretical foundations of coaching through fundamental books on the subject. We performed a study of the different definitions of coaching to find the commonalities and differences in them. We note the causes which, in our opinion, have facilitated the spread of coaching in organizations and especially in business. We also delved into the historical definitions of those philosophers who are identified as background for current coaches. In this first part, we studied the coaching connections with other theories and therapies such as constructionism, family or brief therapy, and theories based on story telling. This first part was presented as research for the Diploma of Advanced Studies.

In the second part, we conducted a field study with twenty interviews, ten to coaches and ten to coachees. The interviews were semistructured and recorded, transcribed and analyzed. We have tried to extract from them the experience of both players, coaches and coachees, in the processes of coaching. As expected the coaches have a deeper

experience than coachees because of the number of interviews conducted and their variety. After that, we spotted those expressions that seem most significant for their content, repetition in interviews and explanatory power.

Closing the interview analysis block, there is a chapter of “dialogue with coaches and coachees”. This is due to my experience as a coach, to which we did not give place in the interviews. We collected the experience of those interviewed without my opinions interfere, as far as possible. In this section, my opinions as a coach were reflected in those topics that I wanted to refine or disagree with. In many other issues I agreed with the views expressed.

In part three, we gathered the most common tools used in the process of coaching. We discarded some considering them variations on other tools and contributed nothing differentiated. We developed some “new” tools based on existing models to facilitate the incorporation of organizational culture as a factor and actor very important in coaching that was not being given. I also designed a tool for the coachee to vary the perspective of what he is narrating and make more flexible reflection on the subject being treated.

In the last part of the thesis, we indicate those models and theories of social psychology that can contribute material to the coaching interviews. The coaching has little own production and draws on other disciplines such as neuro-linguistic programming, brief therapy, and cognitive psychology. These disciplines deal with their own subjects and perspectives, but may be valid in a process of coaching. As a social psychologist, I thought what issues of social psychology could enrich a coaching session. There is not a comprehensive approach to issues, but I noted those that are more classic and that can be found in social psychology manuals. As a coach, I have seen that the use of these themes in coaching interviews gives them depth and effectiveness.

The dissertation presents sixty-five conclusions from different topics and of varied importance, of which I highlight those that seem most interesting and innovative:

1. Coaching has its earliest roots in philosophical conversations developed throughout the history of philosophy. It has contemporary resurgence in talks between coach and coachee. Innovating in the art of conversation is not easy, and therefore it is necessary to limit what we consider coaching and what is the work of other methods and disciplines. We need to avoid certain sense of “anything goes” that distorts the coaching and the other methods.
2. Coaching has developed, compared to other methods, few tools. It is important that coaching experts develop tools building from the coaching field and for the coaching discipline.
3. There is not, to date, sufficient scientific evidence of how coaching works. There are

many details of the results, but too few about how it works.

4. Coaching is not a critical tool with the coachee and with organizations in which it is practiced. Although, due to the current economic situation, some authorities begin to signal the need to question the ethics of some practices and business leaders.
5. Coaches pay little attention to the organizational environment in which the coaching is done. Focused on protecting the relationship with the coachee, they forget that the organizational culture of the environment in which they are determines and is responsible for some of the problems of the interviewee. They live the organizational culture implicitly through the story of the coachee. We must reclaim the culture as a player in the coaching process that you have to work explicitly with specific tools.
6. The university training of coaches has a great impact on the way in which they practice coaching. A social, psychological and humanistic university training enables more efficient and durable coaching.
7. A professional profile of an executive coachee is male or female, with extensive university education, less than fifty years old, responsible for a large team of collaborators or a small highly specialized team, and responsible for major projects for their organization.
8. The coachee has a cooperative attitude if the organizational culture of the company fosters trust.
9. As areas for improvement after a coaching process, coachees highlight awareness, communication, security and assertiveness
10. Coaches use a reduced number of tools regardless of the problems of the coachee and of the organizational culture in which they are.
11. Given the nature of social psychology, the influence of some people in other, their subjects of study and perspective are very interesting for coaching.
12. The university must play a more active role in the scientific development and the teaching of coaching.

In the annexes of the thesis there are two transcripts of interviews conducted by the doctoral student to coaches and coachees.

This thesis is intended to be a new action in the study of coaching and the approach of the university and of social psychology to the phenomena occurring in companies.

INTRODUCCIÓN: "Coaching en las organizaciones": una perspectiva desde la Psicología Social

Dentro de las organizaciones, especialmente las empresas, una técnica ha conocido un gran desarrollo en cuanto a su práctica. Nos referimos al "coaching". Término inglés que ha calado en la terminología española de los profesionales que lo practican. Las grandes empresas han desarrollado programas de coaching propios o a través de consultoras externas. Desde hace diez años se pueden rastrear indicios de la aplicación del coaching en las empresas, aunque su desarrollo más temprano se dio en el deporte, más concretamente en el tenis (Gallwey 1975). Creemos que ya han pasado muchos años y que no se trata de un fenómeno pasajero dentro de las ideas del management. Se encuentra en un punto elevado de su desarrollo y terminará incorporado como metodología de trabajo en las empresas.

Este desarrollo tan rápido hace que contemos con pocas investigaciones sobre el impacto del coaching en las empresas. Algunas de las que se han realizado son cuantitativas y sus conclusiones no son concluyentes. No hay un número de investigaciones suficientes como para tener un corpus de conclusiones aceptado por la mayoría de los autores. Ni siquiera parece haber consenso en cuántos tipos de coaching existen y las diversas ramas de las ciencias humanas reclaman su propio coaching (Yossi Yves, 2008). Faltan investigaciones, desde el punto de vista académico que tengan al coaching como objeto de sus estudios.

El entorno empresarial influye mucho en la epistemología del coaching debido al carácter pragmático del mismo: si funciona no parece preocuparles cuál es su origen o la escuela a la que pertenezca. Y parece que el coaching funciona según las opiniones de gestores y personas que han practicado coaching. A veces la única evidencia del buen funcionamiento del coaching es la elevada nota que los coachees participantes parecen dar a su mejoría. Pero insisto en la aproximación pragmática que hace la empresa al coaching: "si funciona y el precio es razonable, lo demás no me interesa". Expresión obtenida en una entrevista informal con un director de una empresa en la que se aplicaba un programa de coaching con mucho éxito.

Existe una batalla, estéril desde mi punto de vista, sobre quién es el "padre" del coaching: sus orígenes. Un artículo muy interesante, en este sentido, es de Vikki Brock (2010) en el que indaga en los orígenes del coaching aunque creo que tiene aportaciones muy interesantes y otras que son más discutibles. Creo que es más interesante trabajar sobre cuál ha sido el caldo de cultivo que ha facilitado su aplicación. Porque de sus raíces inmediatas podemos entender sus desarrollos distintos, escuelas, metodologías, ejercicios... En la segunda parte de esta investigación se aborda este tema. El coaching por sí mismo no ha desarrollado mucha metodología propia (quizás con la excepción de Leonardo Wolk) y siempre viene acompañado de

alguna “muletilla”: Coaching con PNL (Programación Neurolingüística), Coaching orientado a soluciones, Coaching humanista (centrado en las teorías de Carl Rogers), Coaching y Leguaje del Cambio... Cuando se estudia el caldo de cultivo académico del que nace se entiende perfectamente por qué no ha desarrollado una metodología propia y por qué utiliza otras metodologías previas a su aparición. Este es uno de los objetivos de esta investigación: identificar posibles bases teóricas para el coaching. El mismo objetivo trae consigo su propia limitación. Es imposible identificar todas las bases teóricas relacionadas con el coaching. Algunas dimanan de campos para mí desconocidos como la física cuántica o el psicoanálisis. Por otra parte, algunas de estas bases teóricas son explícitas, es decir, son reclamadas como tales por algunos autores del coaching, pero tienen una justificación científica muy discutible. Otras son implícitas porque algunos autores las utilizan sin identificar su procedencia, de manera que al leer sus libros parecerían ellos los autores, lo que no es cierto en la inmensa mayoría de los casos. Otros autores no dudan en citar su procedencia e incluso celebrar su parecido con otras escuelas. Así que mi anhelo para esta investigación es que las bases teóricas que figuren aquí sean justificables desde el tipo de vista científico, sabiendo que otras bases que quedan fuera también podrían figurar. “Son todos los que están, pero no están todos los que son”, puede resumir el afán de la investigación.

Otro de los objetivos generales de esta investigación es identificar supuestos comunes a los autores del coaching y sus bases teóricas. Supuestos que todos puedan compartir sin ningún problema y a partir de ellos fomentar más investigación epistemológica sobre el tema. Estos supuestos pertenecen a distintas disciplinas académicas: psicología social, sociología, psicología, terapia breve, terapia familiar, filosofía... Es una de las características del coaching, es muy pragmático, toma lo que funciona (según sus parámetros) y no se preocupa demasiado sobre el origen científico o académico. El entorno empresarial, como ya hemos destacado, tiende a fomentar esta perspectiva multidisciplinar.

Tenemos un último objetivo que es reflexionar sobre el coaching en sí mismo. Tratar de delimitar qué es coaching y qué no lo es, definirlo con más precisión, identificar su tipología... A este objetivo se dedica la primera parte de nuestra investigación. Es una parte limitada porque las diversas escuelas de coaching complican su estudio, pero algunas quedan fuera de nuestro objeto de estudio: por ejemplo, el coaching vital, el coaching para la vida, el coaching para la educación... No se descarta por no considerarlo coaching, sino porque su entorno de aplicación no es la empresa, y esa condición es esencial para nuestra investigación. Estos objetivos hacen referencia a la parte referida a las bases teóricas. En el capítulo de metodología señalaremos los objetivos referidos al estudio de campo y su análisis.

Tras este primer bloque que formó parte del DEA (Diploma de Estudios Avanzados), aparece todo el bloque de la investigación de campo de la tesis doctoral. Mantuve unas

primeras conversaciones con mi director de tesis y coaches que han trabajado más a fondo el tema del coaching. En un primer cuaderno había escrito mis primeras ideas y ellas fueron las que compartí en conversaciones informales que me permitieran enfocar la tesis. La pregunta de varios de ellos era: “¿qué hipótesis de trabajo manejas?” Mi respuesta siempre era la misma: “algunas ideas”. Cuando repaso este cuaderno me doy cuenta de que no eran hipótesis: listas de temas que se trataban en las sesiones de coaching, temas de psicología social aplicables a través del coaching, referencias al análisis de discurso, a la terapia breve y narrativa... Y todo ello lleva a plantear de qué manera podía abordar el trabajo de campo. Fruto de estas conversaciones una de las cosas que quedaron claras era que no siempre usábamos los mismos conceptos dentro del coaching. En función de su formación universitaria y de los autores de coaching leídos y escuchados nos referíamos al mismo fenómeno de distintas maneras y, en ocasiones, con desencuentros claros. Esta fue la razón principal por la que descarté la posibilidad de realizar una encuesta. No quería respuestas de sí o no, o cortas. Quería que mi interlocutor se expresara todo lo que quisiera. Así que lo primero que fue tomando forma fueron los esquemas de las entrevistas para coaches y coachees. Realicé dos entrevistas de prueba para afinar la estructura y añadir temas que aparecieron y que yo no había previsto. Una vez diseñadas las entrevistas comencé a buscar coaches que quisieran colaborar. No fue difícil una vez que un director de Recursos Humanos me puso en contacto con coaches internos de varias organizaciones. Ese fue el primer grupo de entrevistas que realicé. Comencé a darme cuenta del peso que tenía el hecho de que todos eran ejecutivos de varias empresas y que era importante responder a mis preguntas e igual de importante proteger la imagen de sus empresas. Apenas hubo críticas y sí el deseo de dejar claro que sus organizaciones contaban con un sistema coherente y avanzado de herramientas de recursos humanos entre las que incluían programas de coaching, de formación y mixtos. El siguiente grupo de coaches apareció entre colegas que conozco de distintas consultoras. Todos ellos seniors y con mucha experiencia en el mundo del coaching. Transcribir las entrevistas fue todo un reto, pues algunos de ellos reflexionaban en voz alta al responder y era complicado, en ocasiones, seguir el hilo de sus ideas. En cualquier caso habían realizado muchas entrevistas de coaching a ejecutivos y directivos muy variados y de distintas organizaciones. Creo que podía haberme dispersado más en las preguntas, pero la seriedad de la investigación hizo que volviera a la estructura prevista con más frecuencia de la deseable. Antes de las entrevistas, dos días antes, les enviaba parte de los temas sobre los que íbamos a charlar. Fundamentalmente para que pudieran reflexionar sobre su experiencia antes de responder a las preguntas.

Más adelante debí reflexionar sobre si continuar con la tesis o esperar porque había un repunte de trabajo y era complicado seguir con la investigación. Creo que afortunadamente la crisis acabó con una de las partes del problema y tuve más tiempo para la tesis.

Una de las sorpresas fue la dificultad para encontrar coachees que se ofrecieran a colaborar. Quizás por sus puestos, algunos de ellos directivos, o por el miedo a una entrevista más en profundidad, muchos declinaron la invitación. Incluso uno de ellos pidió eliminar la entrevista una vez realizada porque pensaba que había dicho alguna cosa inconveniente. Era la única entrevista en la que había un ataque directo a la manera de ser y trabajar de su jefe. Todos los entrevistados exigieron un anonimato fuerte, en especial a lo referente a su cargo. Cosa a la que procedí sin ningún problema. Sí me sorprendió que bastantes respuestas tuvieran el tono de lo que se llama “políticamente correcto” pero sobre todo cara a proteger o “dejar bien” a sus coaches y empresas. Cuando terminábamos la entrevista varios de los coachees comentaban por qué había hecho tal pregunta o que esperaban entrevistas más difíciles sobre lo que habían hablado en el coaching. El contenido estaba protegido, quería saber los temas, pero no la materia de los mismos. Por desgracia muchos contaron cosas interesantes después de terminada la grabación de la entrevista y ante un café, pero era un material que apenas se podía usar por falta de soporte.

Una vez reunidas todas las entrevistas comencé a ver qué conceptos se repetían, cuáles se agrupaban, cuáles no aparecían, de manera que apareciera una codificación hecha a medida de la investigación. Siempre te asalta la duda de si los códigos son correctos pero, en la medida, en que encuentras conceptos que encajan en todas las entrevistas y te permiten continuar trabajando la duda queda en segundo término, aunque sin desaparecer del todo. La repetición de las categorías va dando paso a unas propuestas de teoría y a unas conclusiones que compartes para que puedan ser utilizadas en otras investigaciones. La investigación es cualitativa y se ha contado con bases construccionistas y con técnicas de análisis de discurso. Sabiendo que el tema del coaching es novedoso y que el objetivo es añadir conocimiento y no decir ninguna “última palabra”.

Por supuesto que tampoco puedes estar seguro de que se haya estudiado el coaching desde esta perspectiva. He buscado en varias bases de datos de tesis doctorales y en artículos de revistas especializadas. He encontrado temas que se estudiaban, como por ejemplo la importancia de la relación coach – coachee en el éxito del coaching. Uno aporta su investigación confiando en que sirva de análisis y de conocimiento acumulado.

Tras la descripción y el análisis de la experiencia de coaches y coachees hay un capítulo, al que hemos titulado "diálogos", en el que reflejo parte de mi experiencia como coach. Durante las entrevistas no polemiqué con nadie y por supuesto que estaba de acuerdo con muchas de las cosas que decían. En otras me hubiera gustado matizar y dar otro punto de vista pero el ego es mal compañero para investigar. Intenté dejarlo aparte, pero en las transcripciones, se puede ver que algunas veces fracasé en el intento. Este capítulo fue muy gratificante. Sin ánimo de que mi opinión fuera la

correcta, pero queriendo dar entrada a mi experiencia, pude “dialogar” con algunas de las opiniones volcadas por los entrevistados.

Añadí un capítulo de herramientas o ejercicios que se pueden aplicar durante un proceso de coaching, en las entrevistas o entre las sesiones. Cuando comencé la tesis no conocía ninguna compilación de herramientas de coaching, pero apareció una muy buena a lo largo de la investigación. Las herramientas tienen forma de ficha porque rompía el ritmo narrativo de la tesis y creo que es más fácil para su aplicación. Es una compilación bastante completa aunque he suprimido algunas herramientas que son variaciones de otras más antiguas y que creo que no añaden nada. También he diseñado algunos ejercicios “nuevos”. Algunas de las herramientas buscan introducir la cultura organizativa de la empresa, la dirección o el equipo en una sesión de coaching y hacerlo de forma explícita. De esta manera podemos entender mejor los problemas del coachee y saber si alguno de los ejercicios que se le proponen pudiera causarle algún problema, por ejemplo. Las herramientas se basan en modelos que ya han sido probados, como el de Belbin de roles de equipo o el de las Seis Cajas de Weisbord, por lo tanto yo propongo y “diseño” la herramienta, pero no la considero mía.

Hay un último capítulo, antes de las conclusiones, que atisba algunas de las aportaciones que la psicología social podría hacer a la práctica del coaching. Se tratan ligeramente algunos temas que son interesantes para tratar con el coachee, o algunos conceptos de psicología social que pudieran ayudar al coachee a mejorar su visión de los temas. Pudiera ser un tema a investigar con más calado que en la tesis, con más tiempo y fuerzas de las del doctorado en este momento.

Al final se proponen diversas conclusiones que tienen distinto calado. Creo que algunas de ellas pueden dar directrices generales para futuras investigaciones e ideas prácticas para aplicarlas desde este momento en el coaching.

Una vez más señalar las intenciones de la tesis doctoral al acercar la universidad al mundo de la empresa a través del estudio del coaching, reivindicar el papel científico de la universidad en los temas actuales, reivindicar el entorno, la cultura organizativa como un actor clave del coaching, reclamar una visión más crítica del coaching hacia las organizaciones y sus ejecutivos y reivindicar una perspectiva desde la psicología social sobre el coaching. Si en alguna medida aportó algo en estos objetivos puedo darme por satisfecho del trabajo de estos años.

I. BASES TEÓRICAS DEL COACHING

1. ¿QUÉ ES EL COACHING¹ O TUTORÍA?

1.1. Tres situaciones en empresa

Dos hombres parecen estar manteniendo una conversación, tranquila, reservada. Ambos escuchan atentamente. El mayor de ellos ha recibido la noticia de que se jubilará en un año y medio. Hay dos temas que le preocupan: quién le sustituirá a cargo del departamento y cómo serán sus últimos meses en la empresa y si se adaptará a su nueva vida. El más joven es un coach, un entrenador, contratado por la empresa, de una consultora externa. Están fijando las condiciones en las que se va a producir el proceso de coaching.

Un hombre y una mujer sonríen mientras charlan animadamente. Ella repasa unas notas que él le ha entregado. Va subrayando una serie de palabras, algunas son verbos, otras son expresiones. Luego ella le señala que todos los verbos están en tiempo condicional y él se muestra muy sorprendido. Ella es una coach que está ayudando a su coachee a superar un problema de comunicación que tiene. Es especialmente importante porque él dirige un equipo de gente cada vez más grande. Algunos de sus colaboradores se quejan de que es difícil entenderle o mantener una charla con él.

Dos personas jóvenes conversan en un despacho. Ambas son mujeres. Una de ellas lleva seis meses ejerciendo el cargo de responsable de equipo. Antes era una programadora experta en un lenguaje informático de última generación. Ahora lleva un equipo de seis personas. El equipo se ha quejado de su extrema frialdad y ella de falta de proactividad por parte de sus colaboradores. El equipo es responsable de un proyecto muy importante para la empresa. La Dirección de Recursos Humanos le ha invitado a incorporarse a un programa de coaching para acelerar su desarrollo como líder de equipo.

Estas tres situaciones comienzan a ser frecuentes en las empresas. Hasta hace unos años el tener un asesor parecía algo reservado a los altos cargos. Ahora se extiende como una técnica que sirve para mejorar el rendimiento de los participantes. Las tres situaciones anteriores son ejemplos que no abarcan la variedad de situaciones en las que el coaching que se pueden dar en las empresas. Los datos de las organizaciones parecen avalar la extensión del coaching como una técnica cada vez más extendida en el entorno empresarial.

Una técnica que goza de prestigio entre los profesionales que son convocados a procesos de coaching y también entre los propios coaches que ven cómo su demanda se eleva en las organizaciones.

¹ Normalmente no soy partidario de los anglicismos, al menos, trato de entrecomillarlos. En este caso renuncio a ello porque la palabra se ha impuesto en el ámbito empresarial y académico en España.

1.2. El origen de la expresión “coaching”

Podemos marcar dos orígenes de la expresión coaching: uno más clásico y otro más contemporáneo. En el origen clásico aparece el método mayéutico de Sócrates sobre cómo preguntar y hacer que una persona diga algo que ni siquiera sospechaba que sabía. Desde la Grecia filosofante muchas han sido las fuentes filosóficas reivindicadas para el coaching. Pero el tema sería extenso y no tenemos tiempo aquí para detenernos en él.

Algunos estudios (Ranvier,2005) señalan el origen de la palabra coaching en el pueblo húngaro de Kocs, que en el año 1518 institucionalizó un servicio de transporte regular con un pueblo vecino. El conductor se denominaba coach y el servicio (llevar a una persona de un lugar a otro) coaching.

En el coaching aplicado a la empresa se señala el origen deportivo del término y aparece Timothy Gallwey como la primera persona en trabajar con el concepto de coaching y aplicarlo al mundo empresarial, al principio en conferencias y luego en su libro “The Inner Game of Work” en el año 2000, veinticinco años después del primer libro en el que hacía referencia al coaching. Este libro es "El Juego Interior del Tenis" que todavía se sigue editando con frecuencia.

Según palabras del propio Gallwey:

“El coaching es el arte de crear un ambiente a través de la conversación y de una manera de ser, que facilita el proceso por el cual una persona se moviliza de manera exitosa con el fin de alcanzar sus metas soñadas”.

Pasemos a definir el coaching según los diversos autores reconocidos en este campo.

1.3. Distintas definiciones y elementos comunes

Presentamos algunas definiciones que proceden del entorno del propio coaching o del management y alguna del entorno universitario. Aunque muchos libros incluyen la palabra coaching en sus títulos es habitual que no lo definan en sus páginas. Incluso en apartados que tienen como epígrafe “Qué es el coaching”. Las definiciones de este capítulo sí abordan la definición de coaching de una manera directa.

La primera definición es de Leonardo Wolk (2003), coach argentino que ha contribuido con dos libros y su actividad a extender el campo del coaching. Se le considera una autoridad por sus contribuciones a la definición y a las herramientas del coaching.

“Coaching es un proceso dinámico e interactivo que consiste en asistir a otros en el logro de sus metas, colaborando en el desarrollo de su propio potencial”

“Asumir responsabilidad y poder, transformar el observador y diseñar e implementar nuevas acciones son los fines de un coaching exitoso”

Destaquemos algunos de los elementos de esta definición que son claves para entender el coaching:

- Proceso dinámico e interactivo: No es una ruta trazada que podemos seguir en todos los casos. Que sea interactivo significa que se espera de ambos actores principales, coachee y coach su participación activa en la búsqueda de soluciones
- Asistir a otros en el logro de sus metas: Lo importante es alcanzar las metas del coachee, para ello el coach debe abstenerse de imponer metas distintas a las que aquel quiera alcanzar. Lo importante es definir estas metas con suficiente claridad. Suele ser el comienzo de un proceso de coaching. Algunos autores definen esta parte como el contrato del coaching o el “punto de quiebre”
- Desarrollo de su propio potencial: La manera en la que se alcanza esas metas es liberando el potencial del coachee. Durante y después de un proceso de coaching el coachee debe salir reforzado en su habilidad por alcanzar metas
- Asumir responsabilidad y poder: El coaching no puede funcionar si el coachee no acepta que él tiene recursos, la capacidad y el deber de cambiar una situación. Si no se logra esa situación que permite pasar a la acción el coaching se queda en ejercicios para ganar habilidades, pero sin repercusión en la vida
- Transformar el observador: Este punto es muy interesante y algunos lo consideran el corazón del coaching. Mostrar al coachee que existen más formas de observar lo que sucede. Que la suya es una perspectiva más y no necesariamente la más eficaz
- Diseñar e implantar nuevas acciones: Hacer las cosas de otra manera. Salir de bucles eternos. Provocar cambios en mi entorno, comenzando desde mí mismo.

Veamos otra definición esta vez procedente de un equipo mixto de personas de empresa y de la universidad: Kombarakaran, Baker, Yang y Fernández (2008)

“Executive coaching is a short-term interactive process between a coach and a manager to improve leadership effectiveness by enhancing self-awareness and the practice of new behaviors. The coaching process facilitate the acquisition of new skills, perspectives, tools and knowledge through support encouragement and feedback on the organizational context”

Traducción propuesta:

“Coaching ejecutivo es un proceso interactivo breve (a corto plazo) entre un coach y un ejecutivo para mejorar la efectividad del liderazgo aumentando el autoconocimiento y la puesta en marcha de nuevos comportamientos (nuevas conductas). El proceso de coaching facilita la adquisición de nuevas habilidades, perspectivas, herramientas y conocimiento, apoyando el estímulo del pensamiento y feedback, en un contexto organizacional”.

Detengámonos en algunos aspectos de la definición:

- Proceso interactivo breve: Estos autores inciden en el carácter de coprotagonistas que tienen el coach y el coachee. Y es importante destacar que señalan una aproximación a la duración del proceso: debe ser breve. Esta afirmación es importante para la segunda parte de esta investigación
- Mejorar la efectividad del liderazgo: No se centra en aspectos más “técnicos” o vinculados con el negocio. Se trata de ser mejor líder.
- Aumentando el autoconocimiento: Algunos autores destacan la necesidad de conocerse más para ser un líder eficaz. Es el primer paso de la inteligencia emocional que desarrolló Daniel Goleman (1999)
- Nuevos comportamientos: El coaching no es algo teórico. Busca un impacto directo en la vida real de las organizaciones
- Contexto organizacional: El nacimiento del coaching está vinculado al deporte, el tenis y el golf, en sus comienzos, pero saltó rápidamente al mundo de las organizaciones, en especial de las empresas. Algunos organismos públicos comienzan a incorporar el coaching para sus directivos.

La siguiente definición es de Manfred Kets de Vries (2004) y, en congruencia con sus estudios anteriores introduce un matiz interesante.

“I view coaching as a one to one or group service to (mostly) senior executives designed to create more effective, healthier organizations”

Traducción propuesta:

Veo el coaching como un servicio individual o grupal frecuentemente para ejecutivos senior diseñado para crear organizaciones más eficaces y más saludables.

Destacamos:

- Servicio individual o grupal: se puede aplicar a personas individualmente y en grupo. No se trata de una técnica exclusivamente para aplicarse individualmente, la opción grupal es posible y, aunque ahora sea minoritaria, su empleo va en aumento
- Ejecutivos senior: Como indica la propia definición se hace con directivos, pero cada vez está más extendida entre predirectivos o casos excepcionales
- Organizaciones más eficaces y saludables: Más eficaces sabemos lo que significan, que den más beneficios. En el caso de saludables podemos tener más dudas, aunque muchos coach señalan la necesidad de reducir el sufrimiento y el miedo en las empresas.

Veremos otra definición que también señala aspectos interesantes. En este caso está recogida de una entrevista a Alfonso Medina en la revista del Colegio Oficial de Psicólogos. Doctor en Psicología, profesor – tutor de Psicología Básica en la UNED, coach certificado y director de la empresa de coaching Chi Positivo son algunas de las actividades de Alfonso Medina:

“El coaching es un conjunto de técnicas para ayudar a las personas mental y emocionalmente sanas a mejorar su rendimiento y bienestar. Su objetivo es ayudar a los clientes (“coachees”) a que descubran, aprendan y utilicen sus propios potenciales para alcanzar las metas que desean, manteniendo un sentido de integridad y congruencia entre los aspectos del ser y el hacer”²

- Conjunto de técnicas: Es uno de los aspectos del coaching que comparte con otros campos de la psicología social: la preocupación por ejercicios, metáforas, metodología... que ayuden a las sesiones de trabajo
- Personas mental y emocionalmente sanas: El límite del coaching está en las conductas peligrosas que se dan con cierta frecuencia y que encuentran su tratamiento más adecuado con profesionales de la salud mental
- Un sentido de integridad y congruencia: No es el sitio para iniciar una discusión sobre las causas que pueden llevar a una persona a hacer coaching, pero algunos autores dirían que el exceso de integridad y congruencia sería una de ellas... aunque una falta notoria de ambas también podría ser otra de las causas.

No se trata de hacer una colección exhaustiva de definiciones de coaching sino de tener aquellas que nos permitan saber, con bastante certeza, qué es y qué no es coaching. La última que vamos a ver está recogida de la página web de la Federación Internacional de Coaching (ICF).

² Entrevista en la revista INFOCOP N° 32. Marzo –mayo 2007 Pg 22

Las responsabilidades del coach son:

- Descubrir, aclarar y definir lo que el cliente quiere alcanzar
- Estimular el auto-descubrimiento del cliente
- Suscitar soluciones y estrategias generadas por el propio cliente
- Mantener en el cliente una actitud responsable y consecuente

Definición de coaching según International Coach Federation³

“El coaching profesional consiste en una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas. Mediante el proceso de coaching, el cliente profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida”.

Creo que esta definición recoge bien los distintos aspectos del coaching, aunque podemos matizar, según los autores vistos anteriormente que: el coaching puede ser grupal, su duración ha de ser breve, tiene técnicas propias, respeta la deontología profesional sobre los límites de su asesoramiento y se da en un entorno empresarial o de organizaciones.

Esta definición descarta algunas prácticas que pueden ser vistas como coaching, pero que no lo son. Algunas de ellas son:

- Dar formación por coaching
- Dar consejos como primera opción cuando debería ser la última, de ser necesario
- Considerar que la religiosidad es un aspecto clave de la persona y que debe ser desarrollada por toda persona equilibrada, no respetando las creencias del coachee
- Pensar que un líder es coach de manera automática sin necesidad de recibir formación alguna
- Establecer pocos encuentros al año entre directivos senior y predirectivos jóvenes y creer que se ha institucionalizado un sistema de coaching
- Charlar no es hacer coaching
- Creer que el coaching sirve para adaptar al coachee a su organización sin cuestionar o criticar ningún aspecto de la misma

³ Página oficial de la ICF en España. www.icf.es.com, apartado “Sobre Coaching”. Última consulta el 20 de junio de 2009

Algunas prácticas extrañas al coaching aparecerán cuando hablemos del perfil profesional del coach, pero eso será más adelante. Entiendo que sus principales características están recogidas en las definiciones anteriores, en especial en sus aspectos más coincidentes. Mi propuesta de definición de coaching para el desarrollo profesional, que es de lo que trata esta investigación, es:

El coaching es un proceso de conversación (hablada y/o escrita) entre un coach y un coachee y esporádicamente con otras personas que se relacionan con los temas a tratar, con participación activa por todos los actores implicados, con una duración breve y definida (nueve meses como máximo, como referencia general), con el objetivo de desarrollar el potencial del coachee y alcanzar sus metas disminuyendo el sufrimiento y el miedo y realizado en un entorno de organización.

El entorno, desde mi punto de vista, es una parte esencial del coaching. Es posible reivindicarlo como un actor más del proceso. Aunque autores como Killburg (2000) han destacado la importancia del entorno laboral, al hablar con coaches o leer artículos sobre el tema, da la sensación de darse "por descontado", se obvia y no se trabaja apenas en los procesos de coaching.

Ya conocemos diversas las definiciones de coaching, pero apenas hemos empezado: no sabemos qué papeles juegan los actores, de qué herramientas se valen para alcanzar sus fines... en todos esos temas nos iremos adentrando en este capítulo. Ahora veamos un tema delicado. El de los diversos tipos de coaching.

2. TIPOLOGÍA DE COACHING

Uno de los problemas que existen es que el coaching vende bien y muchos autores han añadido esta palabra a sus reflexiones y herramientas que de otra manera parecerían obsoletas. Ha proliferado una enorme cantidad de literatura a la sombra de nuestro vocablo. Una de las razones que me llevaron a investigar sobre el coaching era descartar algunos libros o escuelas que me parecían no estar relacionadas con el tema. Esta gran cantidad de material dificulta la creación de una tipología útil porque a pesar de utilizar muchos criterios siempre se tiene la sensación de dejar fuera algunos autores que no parecen encajar en ningún apartado. Otros autores son prácticamente imposibles de clasificar, pues la mezcla de lo que ofrecen no parece conocer límites: yoga, new age, budismo, inteligencia financiera y coaching. Esta investigación quiere reforzar los aspectos científicos del coaching y acercarlo a las epistemologías universitarias. Eso me hace descartar algunos autores y técnicas que han realizado buenas aportaciones parciales, pero que, tomadas en general, no tienen gran vocación científica. A pesar de que mi criterio para estos temas es bastante amplio.

2.1. Tipología

Esta tipología se basa en seis criterios: número de destinatarios, nivel jerárquico de los destinatarios, nivel de intervención del coach, escuela metodológica, entorno y objetivos. Es una propuesta del doctorando con muchas coincidencias con otras tipologías al utilizar criterios muy generales. Veamos cada uno de estos apartados.

Según número de destinatarios:

- Individual
- Grupal y
- Mixto

Según nivel jerárquico de los destinatarios:

- Ejecutivo
- Predirectivo
- Cambio de nivel
- General

Según nivel de intervención del coach:

- Más “directivo”
- Acompañamiento

Según escuela metodológica:

- Coaching Ontológico
- Coaching Estratégico
- Coaching y Terapia Breve
- Coaching con PNL

Según entorno:

- Laboral
- Familiar
- Personal / Vital

Según objetivo:

- Para comunicación
- Para técnicas / habilidades
- Para autoconocimiento
- Para desarrollo
- ...

Veamos cada uno de estos apartados con más profundidad.

Según número de destinatarios.

No parece un criterio muy científico pero es muy útil a la hora de aplicar coaching en una organización.

El coaching individual es el origen del coaching, dos personas manteniendo una conversación con las características que hemos visto en las definiciones. Sigue siendo la forma más habitual en las empresas y la que mejores resultados obtiene, pero también tiene sus limitaciones. Muchos coachees tienen grandes dificultades para adoptar otros puntos de vista, también pueden tener narraciones muy construidas a las que el coach tiene que dedicar mucho tiempo en poner en duda, otro de los problemas es la habilidad de algunos tutorados en construir historias muy creíbles con lo que pueden llegar a convencer al propio coach...

Una de las variantes del coaching individual que tendrá un gran desarrollo en el futuro es el llamado autocoaching ("selfcoaching") en el que una persona se aplica a sí misma técnicas de coaching. Es un fenómeno relativamente reciente en el que la capacidad de introspección y autocrítica juegan un papel clave.

Algunos autores como Leonardo Wolk han destacado la utilidad del coaching grupal, tanto dentro de la misma organización, como entre personas que trabajan en distintas

empresas. Su segundo libro de “El Arte de Soplar Brasas” incluye muchas herramientas para trabajar en esta modalidad. Es una manera fácil de solucionar algunas de las limitaciones del coaching individual. Se comparten distintos puntos de vista y experiencias, se ponen en duda experiencias y se produce un aprendizaje grupal. Cuando el grupo pertenece a la misma empresa se puede esperar un impacto superior en la organización, aunque algunos coaches me han comentado que vencer el “miedo inicial a decir demasiado” puede costar más que en el caso de tener un grupo heterogéneo.

La modalidad mixta, individual - grupal, responde a una ruta que sirve para que el coach pueda intervenir en una organización. No es extraño que un coach comience trabajando grupalmente las condiciones del coaching, luego marque objetivos distintos con cada uno de los participantes en entrevista, tras varias sesiones individuales tenga una grupal en la que se tratan problemas que preocupan a la mayoría o en los que están relacionados los participantes, seguir con algunas sesiones de trabajo individual y terminar con una sesión grupal para reforzar el efecto de red social (“networking”) del coaching.

Tener en cuenta el número de participantes en una sesión de coaching puede ser muy enriquecedor y veremos reforzada su utilidad cuando veamos cómo lo utiliza la terapia breve y qué beneficios pueden obtener tutores y tutorados.

Según nivel jerárquico de los destinatarios

En el origen el coaching era una técnica reservada para directivos. Tener un coach era como tener un entrenador personal para temas deportivos y de salud. Era un especialista que se desplazaba hasta el despacho del alto ejecutivo y allí charlaban de sus preocupaciones. Al comienzo de los años ochenta podías oír a los directivos: “hoy viene el terapeuta o el psicólogo”. Y, en efecto, esta relación podía alargarse durante años. La ruptura de algunos directivos con su terapeuta podía llegar a ser muy traumática. Por otra parte, algunos de estos terapeutas, psicólogos clínicos, descubrían el placer de un entorno empresarial, más lujoso y económicamente más rentable que sus clientes habituales. Con la llegada del coaching este tipo de asesoramiento se hizo más adaptado a la empresa, con una duración más razonable y unas herramientas más específicas y alejadas de las “grandes terapias”.

Como el coaching se dedica a aumentar el potencial parecía lógico que se centrara en el siguiente escalón jerárquico: los predirectivos. Personas que estaban en un segundo nivel de dirección y que eran los futuros directivos de las organizaciones. Uno de los miedos que se tenía era la reacción de los nuevos participantes, pero el tener un coach, como los directivos, era señal de prestigio y de que la empresa confiaba en ti. Así que la demanda de coaches comenzó a crecer y lo que hasta ahora estaba reservado a “gurús”⁴ se convirtió en una profesión.

Ese cambio de nivel jerárquico comenzó a extenderse a cualquier cambio de nivel jerárquico. En especial en los cambios de técnico a gestor que tantos problemas dan a las organizaciones. En estas ocasiones el coaching tiene como objetivo acelerar el proceso a la nueva situación que cambia la naturaleza del trabajo, con el riesgo de fracasar si seguimos aplicando las técnicas y pensamientos que, hasta hace poco, les dieron buenos resultados. Esta aplicación en las organizaciones se consideraba masiva con respecto a experiencias anteriores, sobre todo cuando se compara con los inicios del coaching en los que este estaba prácticamente reservado a miembros de los comités de dirección.

Hay ocasiones en los que el coaching se aplica de manera general. Se decide dar coaching a una gran parte de la empresa. Por ejemplo a los mandos intermedios. Esto obedece a una orden estratégica del comité de dirección. A veces estas aplicaciones generalizadas también se deben a que se incluyen en los planes de formación o de desarrollo de las empresas. En estos casos el coaching tiene unas características especiales. Suele ser habitual que todos los afectados reciban la misma cantidad de sesiones, algo que técnicamente es muy discutible.

Según nivel de intervención del “coach”

Este criterio de tipología no sería aceptado fácilmente si nos centramos en la técnica de la metodología, pero en la práctica se puede diferenciar. Incluso en la bibliografía del coaching se ven libros que están repletos de consejos, e incluso sólo se componen de consejos (Milander, 2006) y otros que recurren a los consejos cuando el coachee está muy despistado.

Lo más lógico es que el nivel de evolución del coachee fuera el criterio para darle más o menos consejos, pero suele ser el carácter del coach el que marca su estilo.

Así hay coach que incluyen consejos en todas sus sesiones. Ejercen un tipo de coaching más “directivo”. Esto parece que acerca el coaching al mentoring. Aunque conviene

⁴ El término no es despectivo como podría parecer. Es como se designa a los consultores más conocidos en un sector.

señalar que autores muy contrarios a dar consejos hablan de ocasiones en las que no parece encontrarse otra salida.

Por el contrario hay otros coaches que creen que el coaching es el arte de preguntar y usando las técnicas adecuadas la manera en la que el propio tutorado encuentra soluciones con las que se compromete con más facilidad que con las “soluciones prestadas” por el coach. En cualquier caso no debemos confundir soluciones con ejercicios entre sesión y sesión. La mayoría de esos ejercicios buscan que sea el propio coachee el que encuentre soluciones a sus problemas.

En este tipo de coaching la clave es el acompañamiento al coachee en su mejora y en la puesta en marcha de acciones que aumenten su eficacia y, por lo tanto su potencial. Cada vez podrán enfrentarse a situaciones más complejas.

Según escuela metodológica:

Este apartado me parece el más complicado porque casi a diario aparecen nuevas escuelas de coaching que a menudo consisten en un adjetivo y una persona. Me he ceñido a las escuelas que tienen más implantación. Junto a la escuela nombraré a sus autores y obras más reconocidas.

Coaching Ontológico: Corriente que se centra en la creación de la realidad a través del lenguaje. Dando a este la máxima importancia central como palanca de mejora. Una de sus aportaciones es la del cambio en el observador que somos. A veces es conocida como escuela chilena, porque sus dos autores más reconocidos son chilenos. Uno es Fernando Flores, actual parlamentario y fue Ministro en el Gobierno de Salvador Allende. Persona polifacética desarrolló su interés por el coaching durante su exilio en California, durante la dictadura de Pinochet. Su otro representante es Rafael Echeverría, autor, entre varios libros de la “Ontología del Lenguaje” (Echeverría, 2003).

Esta escuela tiene su predominancia en el área de países hispanohablantes.

Coaching estratégico. Escuela nacida en Italia, mantiene relaciones con la Escuela de Palo Alto. Tiene una amplia producción sobre temas de coaching y terapia breve. Sus dos representantes más conocidos son Paul Watzlawick y Giorgio Nardone. Su libro más conocido es “Terapia Breve: Filosofía y Arte”. (Nardone y Watzlawick, 1999). Por supuesto que Paul Watzlawick es de la escuela de Palo Alto, California, pero su conexión con la escuela italiana, a través de sus obras, nos permite situarle también como referente de la escuela de coaching estratégico.

Terapia breve, enfoque ecosistémico. Esta escuela no se identifica como coaching, sino como terapia familiar. Tiene un desarrollo cronológicamente paralelo al coaching estratégico, sin saber unos de otros hasta años más tarde. Su autor principal es Steve de Shazer, director del Centro de Terapia Familiar Breve en el Instituto de Estudios Familiares de Wisconsin, en Milwaukee. Autor de numerosos libros en los que facilita teoría y herramientas. Gran parte de esta investigación quiere comprobar si esta teoría y sus herramientas son válidas para practicar coaching.

Coaching y PNL (Programación Neuro Lingüística). Escuela vinculada a John Grinder y Richard Bandler a los que todos los autores consideran sus maestros. Su autor más conocido en la actualidad es Robert Dilts. Uno de sus libros más reconocidos es "Coaching con PNL". Llevar los sueños a la realidad es uno de los principios de esta escuela. Lo quiere conseguir haciendo que sus practicantes abandonen malos hábitos. Para ello trabaja con imágenes y creencias para modificar la conducta.

Según entorno:

En esta investigación nos ceñimos al entorno laboral y de empresa. Esos lugares en las que las personas desarrollan sus trabajos y deben alcanzar objetivos y elevados niveles de excelencia. Creemos que es el entorno en que se ha producido un mayor desarrollo del coaching por razones que veremos más adelante. En la empresa se da un entorno en el que la persona debe rendir lo mejor de sí misma si quiere tener posibilidades de alcanzar unos objetivos cada año más exigentes.

Otro entorno en que se desarrolla el coaching es el familiar. Cómo crear entornos familiarmente saludables que faciliten el desarrollo del potencial de cada uno de los miembros de la familia. En este ámbito el solapamiento entre coaching y terapia familiar es evidente.

Por último mencionar el coaching centrado en la persona en cuanto proyecto a realizar: "qué quiero ser y eso cómo se concreta". Algunos autores llaman coaching vital al que se realiza en este entorno.

No quiero prolongar más las posibles clasificaciones de tipos de coaching porque creo que la mayoría saldrían de las mezclas de las que hemos visto. Así que nuestra última clasificación será muy abierta.

Según objetivo:

En función del logro a alcanzar aparece una clasificación casi infinita. Nombramos las cuatro modalidades más frecuentes en el entorno laboral.

Para comunicación: Es una de las peticiones más generales de los participantes: “ayúdame con la comunicación”. Lo que no es una petición fácil porque la manera en la que comunicamos está muy vinculada a nuestra forma de ser y participa en cualquier proceso humano. Muchos de los problemas del entorno laboral, por no decir todos, están vinculados a un manejo rápido y torpe de la comunicación.

Para técnicas / habilidades: Es otro de los arranques más frecuentes: no sé mandar, no tengo asertividad, no sé delegar, no sé llevar reuniones... Por lo menos es el inicio, aunque cualquier coach sabe que la primera petición no suele ser la que sirve para trabajar con el coachee. En estos coaching están más centrados en aspectos concretos y se pueden evaluar en una serie de sesiones más breve.

Para autoconocimiento: Aunque todo proceso de coaching conlleva un mayor autoconocimiento del coachee (y del coach) a veces se centra en el mismo autoconocimiento. En ocasiones viene acompañado de cierta angustia con frases del tipo: “ya no me reconozco” o “veo cosas en mí que no me gustan”... Como diría Richard Sennett (Sennett, 1998) hacen coaching debido a cierta “corrosión del carácter”.

Dentro del autoconocimiento destacaría algunos coachees que vienen después de que se les ha aplicado un “Feedback 360º”, un balance de mando, un “assessment “ o cualquier herramienta de recursos humanos que ha dado como resultado algo no esperado. Cada vez es más frecuente que el diagnóstico y el coaching se ofrezcan conjuntamente.

Para desarrollo: Algunos coachees quieren reforzar sus puntos fuertes. “No se me da bien esto, pero me gustaría profundizar más y manejarme mejor”. Algunas personas consideran que es mejor potenciar los puntos fuertes que tratar de remediar los débiles.

2.2. Una reflexión construccionista sobre el origen

Aunque desde mi punto de vista se trate de una disputa estéril sí quiero reflejar brevemente la disputa entre algunos autores por ser los “padres” del coaching. Quizás la disputa más conocida se ha dado en el llamado grupo chileno entre Fernando Flores y Rafael Echeverría. Aunque las aportaciones de ambos autores son importantes parece que Echeverría reconoce en las notas de su libro “Ontología del Lenguaje” a Flores como el autor primero de algunas de las ideas recogidas en su libro.

Contrasta esta disputa con un hecho parecido entre Steve de Shazer y Giorgio Nardone. Sus investigaciones y publicaciones se suceden con meses escasos de diferencia y sin que ambos tengan conocimiento uno del otro. En vez de discutir sobre la paternidad de la terapia breve se felicitan en sus escritos posteriores por lo que les parece una feliz coincidencia. Nadie busca el reconocimiento de ser el primero en decir algo. Más bien buscan aportaciones válidas en el campo de la terapia breve y la familiar.

Muchas de las ideas de esta última hornada de autores se pueden rastrear en una generación antes. Ideas de Kurt Lewin, de Wittgenstein, de Ortega y Gasset, de Bateson... son reconocibles en estos estudios. Algunos autores las citan, pero otros no se esfuerzan en hacerlo. Aunque eso no indica que las ideas sean suyas.

Creemos que el hecho de que las ideas aparecieran impresas antes por uno u otro autor ni siquiera garantiza que las ideas sean originales. Es difícil ser original después de los filósofos griegos. Para mí es más importante identificar el “caldo de cultivo” que ha facilitado la aparición del coaching en el mundo de la empresa. La primera reflexión sería qué hace el coaching en las empresas, para qué se está utilizando y, como diría cualquier detective de novela negra: “¿quién es el beneficiado?” Reflexionemos en el siguiente apartado sobre estos temas.

3. QUÉ PAPEL JUEGA EN LAS ORGANIZACIONES

3.1. Sólo para altos directivos... al principio

Es habitual que los altos directivos tengan diversos tipos de asesores. Algunos son equipos permanentes en sus empresas que les buscan información para sus discursos, entrevistas, apariciones en televisión... Otros son externos a la empresa, personas de reconocida autoridad que les asesoran sobre temas como la economía, los cambios tecnológicos, la organización de las empresas... y expertos en temas de personalidad, también.

Estos expertos asesoran, en general, durante toda la vida profesional del directivo. Algunos directivos comenzaron a hacer terapia como parte de su propio desarrollo y como un servicio que les daba su propia empresa. Aunque estos temas eran información reservada: “¿cómo fiarse de un líder que necesita apoyo psiquiátrico, o de un terapeuta?”.

Incluso se han dado algunos casos en los que todo un comité de dirección hacía terapia con el mismo terapeuta y se organizaban sesiones de trabajo colectivo como si se tratara de sesiones de formación.

Pero esta terapia en la empresa tenía sus límites y chocaba contra el propio contexto en el que se insertaba. En general podemos decir que la empresa no es el lugar de la terapia. No tiene suficiente reserva y privacidad. Como ya hemos dicho saber que un alto directivo hacía terapia podía ser un estigma suficiente. Una terapia (sobre todo de las clásicas) no puede ofrecer resultados tangibles inmediatos. Eso es algo difícil de mantener en un entorno empresarial. La empresa necesita soluciones rápidas y las terapias clásicas podían ser vitalicias. También es verdad que el terapeuta se convertía en alguien sospechoso porque conocía demasiados secretos de la empresa. Cómo pagarle por su confidencialidad.

Por eso estos casos de terapia en empresa obedecen al entorno de los años setenta u ochenta.

En la actualidad han sido sustituidos por los coaches que, en general, no tienen la aureola de que algo anda mal en la cabeza del que emplea sus servicios.

3.2. Directivos desilusionados

En los años ochenta se comienza a hablar de la facilidad con la que los directivos pierden impulso al llegar a la “cumbre” de su carrera profesional. Algunos manuales comienzan a hablar de la soledad del directivo como el síndrome de sentirse aislado y sin saber en quién confiar.

Todavía no se ha etiquetado este fenómeno aunque el estudio del estrés comienza a desarrollarse para los ejecutivos. Y para los parados, como los dos colectivos que sufren más el estrés. Para algunos de estos ejecutivos comienzan a aparecer servicios en los que reciben un apoyo por parte de un terapeuta, psicólogo o psiquiatra. También son los años en los que el uso (y por lo tanto, abuso) de drogas comienza a llamar la atención de los servicios médicos de las empresas. En especial el empleo de la cocaína que permite largas e intensas jornadas de trabajo y cuyos efectos a medio plazo parecían despreciarse. Por otra parte, muchos trabajadores, directivos o no, comienzan a utilizar medicamentos para soportar el trabajo y sus efectos secundarios: dolores de cabeza, de espalda, angustia, depresión... Fármacos como el Prozac o fluoxetina comienzan a ser familiares en las conversaciones de cualquier persona con un puesto de trabajo. Se puede hablar del entorno del trabajo como ejemplo de sociedad medicamentalizada, algo que ya denunció Foucault en algunos de sus escritos.

El estrés aparecía como el máximo culpable de las nuevas enfermedades laborales: especialmente de las enfermedades del corazón. Y aparecen nuevas enfermedades vinculadas al trabajo. Especialmente el karoshi, conocida como la muerte por exceso de trabajo. Es una muerte fulminante que sorprende en cualquier lugar a los ejecutivos de empresas japonesas. Suelen ser infartos o derrames cerebrales fulminantes.

3.3. Directivos quemados: síndrome de “Burnout”

Aparecen dos expresiones nuevas. Una que se ha implantado en nuestra cultura empresarial (“estar quemado”) y otra que no sabemos si acabará implantándose, pero que es muy atractiva: “el despidio interior” (El.Ghandouri, 2007)

El síndrome de “burnout” se describió (Freudenberger y Richelson, 1980) primero para los responsables de la medicina. Se define como un agotamiento físico y emocional de larga duración. Las personas sienten que ya no son válidas y que el esfuerzo en su trabajo es inútil: plantillas anoréxicas, jefes ineptos y acosadores, jornadas interminables, falta de medios... Toda son razones que acaban con los profesionales que sienten con intensidad la sensación de “estar quemados”.

Por su parte el despido interior (Lofti El Ghandouri; 2007. Pg25) *“es la consecuencia de un largo y complejo proceso de vivencias negativas, hasta el punto en que las expectativas previas y la realidad se hace tan grande que genera una acumulación de dolor y decepción insoportable que lleva a la resignación laboral”*. Muchos profesionales sufren una decepción que les hace trabajar muy por debajo de su rendimiento. El coaching parece la herramienta ideal para volver a motivar a estos empleados o, como dice Leonardo Wolk (2003), “soplar brasas”, volver a encender un fuego que se enfría. Esta situación nos dará pistas sobre los límites del coaching pero en estos temas entraremos más adelante, en el punto seis de esta parte. Muchos directivos, ejecutivos y profesionales que sufren el síndrome de “burnout” o el despido interior encuentran su alivio en las sesiones de coaching en las que adquieren nuevas perspectivas y nuevas herramientas para su trabajo.

3.4. Pasos críticos en el desarrollo profesional

De esta categoría hemos hablado un poco al señalar la tipología del coaching pero merece la pena detenernos un poco más al ser uno de los usos más extendidos. Por pasos críticos me refiero a algunos pasos dentro de la carrera profesional en la que la naturaleza del trabajo cambia con respecto al puesto anterior.

Podemos identificar:

- de técnico a jefe
- de jefe a ejecutivo (jefe de jefes)
- de ejecutivo a directivo
- de técnico a vendedor
- de directivo a asesor

En todos estos pasos el profesional se enfrenta a una situación en la que lo que hasta ahora ha aplicado con eficacia tiene altas posibilidades de no funcionar. Han cambiado las “competencias esenciales” de su puesto. Algunas personas sufren mucho durante periodos de este tipo y el coaching, que mejora el potencial, es una buena herramienta para acortar los periodos de adaptación al nuevo puesto.

De técnico a jefe:

Es un proceso muy habitual en el que un técnico asciende haciéndose responsable de un equipo. Son varios los procesos que sufre el antiguo técnico: sensación de pérdida de competencia, no conocer sus nuevas funciones, no distinguir entre su trabajo propio y el trabajo para los demás, no conocer técnicas de mando, mucha angustia ante la responsabilidad de mandar a personas, muchos técnicos llevan años tratando con ordenadores y apenas han tenido relación con compañeros de trabajo y clientes...

Tienden a seguir haciendo lo de siempre: controlar y delegar son dos verbos que no saben conjugar.

De jefe a ejecutivo (jefe de jefes):

Es una situación relativamente parecida a la anterior. Las funciones son parecidas, pero la calidad de las mismas son muy distintas. Ahora el mando puede descender hasta niveles de detalle muy pequeños y “puentear” a los mandos a sus órdenes directas. El jefe de jefes comienza a moverse en términos de negociación y estrategia, lo que despista mucho a los mandos que siguen pensando en términos de técnica.

Algunos tienen la sensación de que no saben por qué les pagan, o que su labor es demasiado abstracta.

De técnico a vendedor:

Muchos técnicos comienzan a tener funciones comerciales. En principio, al menos para una gran mayoría, un técnico tiene un estatus superior al de un vendedor. A ello contribuye el estereotipo del vendedor embaucador. No se ve el papel del vendedor como el contacto vital entre el cliente y la empresa. Otros tienen una imagen del vendedor como alguien que se dedica a comer en restaurantes de lujo y a repartir regalos a los clientes. Ambas imágenes están distorsionadas y no responden a la realidad. La búsqueda de soluciones para problemas del cliente debe ser lo que motive la actividad comercial y hacer que esta solución sea rentable para ambas empresas.

El técnico vuelve a tener la sensación de perder conocimientos, en este caso agravada por la pérdida de estatus.

De directivo a asesor:

Es una forma habitual de terminar la carrera profesional de un directivo. Pierde su capacidad de mando en una división, o sobre un gran grupo de personas y asesora al director general. Una vez más aparece la pérdida de estatus, en este caso se suele vivir como una defenestración delante de toda la empresa. Tareas abstractas y la pérdida de poder real es algo que complica la transición.

El coach ante estas situaciones procura hacer dos cosas: ayudar a construir el nuevo puesto y hacer que se asuma la nueva situación, siempre que ese sea el objetivo del coachee.

3.5. Desarrollo del potencial

De lo comentado hasta ahora pudiéramos deducir que el coaching sólo se utiliza para solucionar problemas, lo que es absolutamente falso. La aplicación del coaching, sobre todo en situaciones masivas, se refiere a la necesidad de aumentar el potencial de un colectivo pero se suele invertir en colectivos que ya tienen un potencial elevado. Sería una acción para reforzar los puntos fuertes. De hecho el prestigio que rodea al coaching en las organizaciones por parte de los participantes desmiente que se utilice para problemas. Es más generalizada la utilización “sin problemas” del coaching.

3.6. Misión: aumentar la productividad y reducir el sufrimiento

Como resumen del papel que el coaching juega en las organizaciones, generalmente en las empresas, podemos decir que aumenta la productividad y reduce el sufrimiento. Aunque creo que es más correcto plantearlo al revés: reduce el sufrimiento y aumenta la productividad. El miedo, las situaciones sin alternativas (al menos aparentemente), los planteamientos binarios (“sólo puedo hacer una cosa u otra”), la resignación (“la vida es así”), creencias que no están demostradas... son situaciones que producen mucho sufrimiento. En especial en las situaciones que hemos visto en el epígrafe anterior. La labor del coach es aumentar el potencial de los coachees como hemos visto en la definición de coaching, para ello tiene que hacer cambiar los modelos mentales reducidos y reductores de su “coachee”.

Como fruto del trabajo de coach y coachee, comienza un crecimiento de productividad. Los objetivos se alcanzan pero con más recursos de los que el coachee tenía anteriormente. Esa es la misión del coach: hacer que el coachee descubra nuevos recursos.

3.7. Límites del coaching

Según Cavanagh: "It is often said that one of the key differences between coaching and therapy is that coaching deals with nonclinical populations, whereas therapy is designed to address the needs of people suffering from diagnosable clinical disorders such as depression and anxiety".

Uno de los pocos autores que ha tratado este tema es Michael Cavanagh, en su libro (2005) "Evidence-based coaching: contributions from Behavioral Sciences", uno de los capítulos se titula "**Mental-Health Issues and Challenging. Clients in Executive Coaching**". En este capítulo señala la necesidad de dar algún tipo de información a los coaches sobre enfermedad mental. Muchas veces la diferencia entre la "normalidad" y la enfermedad es tanto de frecuencia, como de intensidad en un mismo síntoma. Por ejemplo, como el propio Cavanagh comenta, no es fácil distinguir entre tristeza y depresión. También señala este autor que una de las diferencias clave entre el coaching y la terapia es la existencia o no de un diagnóstico clínico sobre posibles desórdenes de personalidad.

Es preocupante que algunos autores, como Manfred de Vries en La Sociedad Neurótica, o José Luis Trechera (1997) en "El Trastorno Narcisista de la Personalidad" o Iñaki Piñuel (2008) señalen que las empresas son un lugar excelente para el desarrollo de personalidades clínicamente enfermas. Un lugar en el que los psicópatas encuentran un entorno en el que desarrollar sus actividades más peligrosas. No es extraño escuchar historias de acoso laboral ("mobbing") dentro de las mismas sesiones de coaching.

En estos casos de enfermedad mental o situaciones delictivas el coach no puede seguir jugando un papel de desarrollo del potencial. Se trataría, más bien, de proteger a su coachee en caso de que sea la víctima, o de denunciarlo en caso de que sea el enfermo o el acosador. En lo referente a esta investigación es cierto que la enfermedad mental y los casos de acoso laboral son dos límites razonables para el ejercicio del coaching.

4. RAZONES DE SU EXTENSIÓN EN LAS EMPRESAS

Según la experiencia del investigador y entrevistas de trabajo mantenidas con clientes y responsables de la dirección de Recursos Humanos creemos que se pueden identificar las causas que han facilitado la proliferación del coaching en las organizaciones. El coaching se ha extendido en un plazo relativamente corto por el mundo de las empresas. Las causas son de diversa naturaleza y queremos destacar algunas de ellas.

4.1. Coincide en estructura con otras actividades empresariales.

En las empresas se habla de la personalización del servicio que dan al cliente. La aspiración es llegar a los clientes de uno en uno (“one to one business”) para ajustar una oferta de servicios lo más posible a las necesidades de cada cliente. Por lo tanto no es de extrañar que un proveedor personalice sus servicios hasta el punto de tratar a sus clientes persona a persona.

También se comenta en las empresas que lo importante son las personas y el coaching aumenta el potencial profesional pero también las esferas personal y familiar. La repercusión en estos casos es evidente hasta el punto que algunas empresas lo fomentan, considerando el coaching como un apoyo que ofrecen a sus empleados dentro y fuera del trabajo.

4.2. Cierta cansancio ante la formación tradicional.

La formación tiene entre otros objetivos aplicar sus conocimientos y cambios de actitud desde el aula hacia el puesto de trabajo. El coaching es una metodología clave para lograr esta aplicación. Muchos cursos de un día o dos aumentan su aplicabilidad si se complementan con sesiones de coaching.

A la formación tradicional de habilidades directivas se le exige novedad, algo que el coaching tiene, por ahora, de manera intrínseca. Es una novedad que un alumno pueda sentarse con un tutor durante un plazo de tiempo largo (si se compara con los días del curso) y puedan conversar sobre los problemas reales del día a día del trabajo.

4.3. Tener un coach es una señal de estatus

La mayoría de los tutorados consideran que tener un coach es señal de confianza de la empresa con respecto a él. Quizás porque fueron los directivos los que comenzaron teniendo su propio coach y nadie cuestionaba que trabajar con un coach aumenta el rendimiento (de los directivos, claro). Generalmente un coach es muy bien recibido por su coachee y la colaboración suele ser rápida y eficaz. La empresa está invirtiendo en el coachee.

4.4. La soledad del directivo

Los directivos se encuentran con cierta cantidad de situaciones de las que no pueden hablar dentro de la empresa. Normalmente los miedos y las inseguridades no son algo que se vayan comentando en voz alta. El directivo tiene la necesidad de hablar de temas delicados, pero no con personas de la propia empresa. Cuando el coach es externo el directivo puede comentar temas con la seguridad de que no saldrán a la empresa y de que encontrará una ayuda más desinteresada que dentro de su propia empresa.

Al coach se le puede comentar casi todo. No sólo es alguien con quien conversar, si no que puedo contarle cualquier tema. Da igual la naturaleza del tema, siempre que sea legal y no sobrepase los límites de la psiquiatría. Esto hace que el coach sea visto por muchos directores como un “puerto seguro” en el que volcar sus preocupaciones.

4.5. Se ha creado una profesión nueva

El coaching es una función de los directivos y también una profesión relativamente nueva. El hecho de su propia existencia con publicaciones, congresos, cursos, seminarios... aumenta su demanda. Se fomenta que las empresas contraten coaches y extiendan su utilización.

4.6. Algunos coaches son ex trabajadores de la organización

Algunas empresas utilizan la figura del coach para facilitar la prejubilación o externalización de sus colaboradores. Se les facilita formación y trabajo para que puedan salir de la empresa y seguir vinculados a ella a través de sus servicios como coaches. En algunas empresas el número de coaches que fueron trabajadores de la empresa comienza a ser significativo y forman una minoría activa.

5. PAPELES DE LOS ACTORES DEL COACHING SEGÚN LAS BASES TEÓRICAS

Antes de detallar las acciones de los participantes en un proceso de coaching y, por lo tanto, los roles que representan me gustaría hacer una reflexión de corte construccionista. Para los papeles nos centramos en el documento de competencias de la Federación Internacional de Coaching (ICF)⁵. Este documento está muy desarrollado y presenta una gran solidez. Está admitido por muchos coaches en todo el mundo. Desde el punto de vista de las competencias es un buen documento. Agrupa las once competencias en cuatro categorías: Establecer los cimientos, crear conjuntamente la relación, comunicar con efectividad y facilitar aprendizaje y resultados. Desde el punto de vista del rol la importancia se debe a la relación construida con otros interlocutores. En el primer apartado se compromete con el código deontológico de una asociación internacional y establece un acuerdo de coaching... con el coachee y su organización. Si no, el acuerdo no tendría sentido. El resto de los bloques, la necesidad de la interacción de los actores es todavía más clara. ¿Con quién establece una relación de confianza e intimidad? ¿A quién escucha activamente? ¿A quién hace preguntas potentes? ¿A quién le hace ganar más consciencia? ¿Para quién diseña acciones? ¿De quién gestiona el progreso y la responsabilidad?

Evidentemente del coachee. El coaching toma sentido cuando se trata de una relación entre varios actores: coach y coachee, pero también el jefe del coachee y el prescriptor que recomendó el coaching. Podemos incluir a las personas relacionadas con un problema concreto, lo que los expertos de la terapia familiar denominan “la comunidad significativa”. Aquellas personas interesadas o vinculadas en el problema concreto que están tratando. Del papel que pueden jugar todos estos actores trata esta sección.

5.1. El papel del coach:

El coach tiene una misión de acompañamiento en todo el proceso de cambio. Sus papeles principales son: Describir el problema, realizar preguntas, acompañar al coachee en la toma de decisiones, promover el cambio y realizar seguimiento. Creo que las competencias y actividades del coach pueden encajar en estos roles. Veamos cada rol con un poco más de detalle.

⁵ Documento de la página web oficial de la ICF, consultado el siete de diciembre de 2008.

Describir el problema. Algunos autores hablan del “punto de quiebre” (Echeverría, 2003), del contrato o de la “queja”. Entrar a fondo a conocer en qué consiste el problema. No tanto las causas como el problema en sí. Muchas veces el coachee se queja de los síntomas y está tan cerca de su problemática que no es capaz de ponerle un nombre adecuado. Se trata de no cuestionar lo que dice el coachee, pero sí de confirmar que ambos estamos de acuerdo sobre lo que se está quejando. Aunque es conveniente que esto quede fijado en la primera entrevista, no siempre es posible. Pero es un esfuerzo a realizar entre ambos participantes porque podrían estar solucionando un problema inexistente o subordinado al problema principal.

Realizar preguntas: La técnica del coaching más genuina consiste en preguntar una y otra vez sin cuestionar lo que dice su coachee, de manera que sea este mismo quien se cuestione la utilidad de sus juicios o creencias. Existen diversos tipos de preguntas: numéricas, de cambio, “mágicas”... la mayoría de los autores utilizan la expresión “poderosas” para referirse a esas preguntas. Preguntas que se usan como palancas para remover la zona de confort del coachee. Las preguntas no son para “pillar al coachee”, sino para que éste se cuestione si no habrá más formas de encarar la situación o de atribuir otros significados a las acciones de las personas vinculadas al problema.

Acompañar al coachee en la toma de decisiones: Es el coachee el que tiene que ponerse en marcha. Seleccionar qué otras cosas puede poner en marcha y cuándo lo hará. Si el coach sugiere o interviene debe ser porque el coachee se encuentra ante un tema en el que apenas posee habilidades o en el que sus propuestas se encuentren en el círculo de peligro. Lo más habitual quizás sea que el papel del coach consista en acompañar en esa toma de decisiones y con sus preguntas hacer que el coachee encuentre otros significados y otras vías de acción.

Promover el cambio: No sabía si titular este párrafo promover o acelerar el cambio. Algunos autores (de Shazer, 1987...) sostienen que el cambio es inevitable, por lo tanto el coach lo único que puede hacer es acelerarlo u orientarlo hacia una posición más eficaz. En cualquier caso debe animar a su coachee a salir del círculo de confort, a no hacer lo de siempre si quiere resultados diferentes. Demostrar a su coachee que no existen una o dos formas de hacer las cosas, de que dispone de más recursos a su alcance de los que cree.

Realizar seguimiento: No merece la pena poner en marcha un proceso de coaching si el coach no va a poder hacer un buen seguimiento. Un seguimiento de animación para el coachee. Recogiendo los aciertos y los puntos en los que el tutorado se contradice: el problema tiene sus excepciones y, por lo tanto, solución. Hay que hacer que el tutorado tome conciencia de estos cambios positivos que de otra manera pasarían desapercibidos. El seguimiento es un buen momento para tomar conciencia.

5.2. El papel del coachee

Es, sin duda, el gran protagonista del coaching. De hecho debería haber figurado en primer lugar, pero el papel del coach parece más elaborado y su explicación previa facilita la explicación de los roles del coachee. Proponemos cuatro roles claves para el coachee: Asumir que tiene un problema, asumir que tiene recursos para cambiar el problema, conversar y analizar junto con su coach y probar acciones nuevas. Veamos cada una de ellas.

Asumir que tiene un problema: No tiene por qué tratarse de un gran problema. Lo que es necesario es que el coachee llegue a la conclusión de que, en alguna faceta de su vida, debe cambiar. Sin este sentimiento de cambio la labor del coach se convierte en algo más duro porque debe hacer ver a su cliente que algo no anda bien. Algo de lo que el cliente puede estar orgulloso. Este proceso se inicia con cierto dolor lo que no es aconsejable para un proceso de coaching.

Asumir que tiene recursos para cambiar el problema: Este rol es importante porque el problema aparece como “la realidad” y la labor del coach consiste en cuestionar esa realidad como algo inmutable. Para ello tiene que demostrar al coachee que existen excepciones en las que “la realidad” era de otra manera. Eso es porque el coachee tiene recursos que provocan excepciones: “una grieta en el muro”⁶. Ganar confianza en esos recursos es algo que el coach tiene que facilitar a lo largo del proceso de coaching.

Conversar y analizar junto con su coach: Hay dos momentos clave en los que es necesario conversar: antes y después de la acción puesta en marcha. Hay que hacer aflorar las creencias arraigadas en el coachee y analizar su relación con el cambio que quieren provocar. También hay que analizar qué ha sucedido con los cambios puestos en marcha por el coachee. En general los miedos previos a la acción eran desmesurados y los resultados suelen ser mucho mejor que los esperados. El análisis exige un elevado nivel de sinceridad y de ver los hechos desde distintos puntos de vista si queremos cambiar.

⁶ Expresión policíaca cuando encuentran una contradicción en la coartada de un culpable.

Probar acciones nuevas: Todo cambio en nuestras ideas debe notarse en la acción, en el día a día. Por eso son importantes las acciones que pone en marcha el coachee. Muchas veces no se trata de planes, ni de grandes acciones. Se trata de pequeños cambios que tienen el efecto de “bola de nieve” (Milton H Erickson, 1974). El coachee debe estar dispuesto a cambiar su forma de reaccionar ante algunas acciones o de plantear sus propias acciones. Estos cambios reforzarán su estima y su creencia en sus recursos.

5.3. El rol del jefe del coachee.

Es un papel del que no se ha escrito mucho, pero en la práctica real es muy importante. Existe mucha diferencia entre un coachee apoyado por su mando y otro que viene rodeado por la indiferencia o la opinión contraria del líder de su equipo. La confianza con la que aplica las consecuencias del coaching un coachee respaldado no tiene nada que ver con la casi clandestinidad del que no cuenta con el apoyo de su superior jerárquico. Los papeles del jefe del coachee podemos resumirlos en: facilitar la actividad del coachee, estar abierto a los cambios, conversar y analizar los cambios, oficializar los cambios y, en ocasiones, establecer contacto con el coach.

Facilitar la actividad del coachee: Para hacer coaching hay que crear un entorno de confianza y de cierta protección de los participantes. El jefe del coachee juega un papel importante en esa protección. Facilitar las citas, las acciones nuevas que va a poner en marcha su colaborador, motivar al coachee en la efectividad del coaching y en sus recursos... Todas estas acciones forman parte de ese “espacio protegido” que se necesita para iniciar todo proceso de cambio.

Estar abierto a los cambios: Quizás parezca exagerado incluir esta actitud dentro del rol, pero es cierto que los cambios, aunque sean esperados y necesarios, no siempre son bien acogidos. Al fin y al cabo rompen con la profecía que se auto cumple o con la expectativa del jefe ante su colaborador. En muchos casos no hará falta esta advertencia porque el mando se alegrará de las mejoras de su colaborador, pero en muchos procesos de coaching aparecen resistencias por parte de algunos actores ante las acciones nuevas. El mando suele aparecer en estas resistencias.

Conversar y analizar los cambios: Muchos coachees agradecen a su jefe que antes o después de una sesión de coaching se sienten con ellos y comenten qué han descubierto, qué quieren poner en marcha, qué efectos esperan e incluso qué ayuda necesitan del mando. Un respaldo de este tipo demuestra la preocupación del mando por el desarrollo de sus colaboradores y es un refuerzo claro para el coachee.

Oficializar los cambios: El coaching es un proceso transformador y si el cambio se mantiene en el tiempo debe tener su correlato oficial. Muchas organizaciones tienen sistemas de evaluación de desempeño. Incluso el coaching puede venir provocado por estos sistemas. Una de las labores del mando es reflejar los cambios estables en los documentos oficiales de la organización. Puede ser la evaluación de desempeño, el sistema de competencias o cualquier otro sistema de evaluación que afecte al coachee.

En ocasiones establecer contacto con el coach: No es extraño que el coach pida al mando del coachee una entrevista, en la que a veces está presente el mismo coachee. Lo que es menos frecuente es que sea el mando el que solicite la entrevista. Si el mando no entiende los cambios, o quiere dar una versión sobre el tema que estén tratando puede entrevistarse con el coach. Este, por su parte, le puede hacer unas demandas para que el cambio se afiance lo antes posible. A veces es el jefe el que forma parte de la “comunidad de sentido” del problema y el coach puede querer que participe en algunas de las sesiones para aportar su punto de vista.

5.4. El rol del prescriptor

Muchas veces el proceso de coaching se pone en marcha por prescripción de otra parte de la organización. Generalmente la Dirección de Recursos Humanos en sus distintas funciones tiene capacidad para poner en marcha este tipo de procesos. El prescriptor no aconseja el coaching y desaparece, sino que desarrolla otros tipos de roles: recomendar procesos de coaching, analizar las ventajas del coaching para su organización y hacer seguimiento.

Recomendar procesos de coaching: Es la labor principal del prescriptor, recomendar procesos de coaching allí donde crea que van a ser eficaces. Siendo prudente porque su prestigio se basa en el éxito de los procesos de coaching que recomiende.

Analizar las ventajas del coaching: También a nivel colectivo debe juzgar qué papel juega el coaching en su organización y analizar las ventajas y los inconvenientes de su aplicación. Esta reflexión le debe ayudar a la hora de seleccionar el coaching como herramienta a aplicar en su organización.

Hacer seguimiento: No conviene aplicar coaching en una organización si no somos capaces de hacer un seguimiento de la efectividad del mismo. El prescriptor parece una figura clave de esta evaluación.

6. SOPORTES IDEOLÓGICOS DEL COACHING

El objetivo de este apartado es reflexionar sobre las implicaciones ideológicas del coaching. Aunque no va a ser fácil llegar a conclusiones porque existen diversos tipos de coaching y se aplican en distintos entornos. La cultura de la organización es determinante, la forma de ser del mando del coachee también, la situación laboral del coachee, los resultados de la organización... Podemos decir que los supuestos ideológicos de toda herramienta de “recursos humanos” dependen del uso que se dé a la herramienta. Soy consciente de que es una conclusión obvia, pero la variedad de situaciones hace difícil sacar conclusiones válidas para todas las ocasiones.

Otro tema a destacar es que en este apartado he tenido que acudir a fuentes “externas al coaching”: básicamente del construccionismo y de la terapia breve. Apenas he encontrado reflexiones sobre este tema en los libros y artículos de coaching. Casi podemos decir que se trata de un tema tabú, pero tampoco puedo alcanzar toda la literatura sobre el coaching y la ideología. La búsqueda a través del Google Académico de la combinación entre autores reconocidos – coaching – ideología tampoco ha dado resultados satisfactorio. En el construccionismo y en la terapia breve sí hay algunas reflexiones sobre la ideología que pueda subyacer en sus actividades. Estas reflexiones se apoyan en las ideas de Foucault sobre el poder, comentadas especialmente por Michael White (1980), terapeuta familiar de Australia.

Realicemos algunas reflexiones sobre coaching e ideología.

6.1. La corrosión del carácter.

El título de este epígrafe recoge el de un libro de Richard Sennett (2000) cuyo subtítulo es: “Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo”. En este libro se describen una serie de situaciones de personas y colectivos que sirven para ilustrar las consecuencias de las nuevas formas de trabajo. En una de las historias, el hijo de un portero que ha llegado a directivo de una multinacional, Sennett resume la situación con la siguiente frase: “hombres de éxito y confusos” (Sennett, 2000). Esta es una situación relativamente frecuente en las sesiones de coaching. El coachee no sabe hacia dónde quiere ir y, a pesar de obtener buenos resultados, no se encuentra cómodo ni “realizado” en un trabajo que en su día fue vocacional. El carácter se estropea, se corrompe. Este libro puede ser un marco perfecto para muchas de las sesiones de coaching más habituales. Vemos la pérdida de control por parte de los profesionales. Entender el marco social en el que se desarrolla el trabajo en la actualidad es muy esclarecedor para el coach.

El propio Sennett define el carácter: “el valor ético que atribuimos a nuestros deseos y a nuestras relaciones con los demás” (Sennett, 2000). Y continúa: “El carácter se expresa por la lealtad y el compromiso mutuo, bien por la búsqueda de objetivos a largo plazo, bien por la práctica de postergar la gratificación en función de un objetivo futuro” (Sennett, 2000) “El carácter se relaciona con los rasgos personales que valoramos en nosotros mismos y por los que queremos ser valorados” (Sennett, 2000). Por qué sufre el carácter ese desgaste que señala Sennett: el cortoplacismo y la flexibilidad son dos características del sistema capitalista más moderno. El cortoplacismo como la exigencia inmediata de resultados y beneficios, lo que impide planes a medio plazo o establecer relaciones con los clientes. La flexibilidad como lo que nos impide saber cómo va a ser nuestro trabajo mañana. Según Sennett los ejecutivos de hoy no son capaces de construir un relato coherente. “Lo que falta entre los polos opuestos –experiencia a la

deriva y aseveración estática- es un relato que organice su conducta. Los relatos son más que simples crónicas de los acontecimientos; dan forma al avance del tiempo, sugieren motivos que explicarán por qué ocurren las cosas, muestran sus consecuencias” (Sennett, 2000, 29). Y está bien que Sennett recurra a la imagen del relato porque en esta investigación queremos señalar la cercanía del coaching con diversas terapias, entre las que figura la terapia narrativa de Michael White y en la que la coherencia del relato es clave. Este tema se desarrollará en la segunda parte de la investigación.

El nuevo capitalismo –según Sennett- busca la independencia de los individuos, lo que debilita el vínculo social y la comunidad. “Todos los dogmas del nuevo orden tratan la dependencia como una condición vergonzosa: el ataque a la rígida jerarquía burocrática tiende a liberar estructuralmente a la gente de la dependencia; y se supone que arriesgarse es estimular la autoafirmación más que someterse a lo que viene dado” (Sennett, 1998, 146).

Stephen Covey en su libro “Los 7 hábitos de la Gente Altamente Eficaz”(1997) señala la necesidad de pasar por tres estadios: dependencia, independencia e interdependencia. Y le da a la independencia estatus ilusorio. No se puede ir muy lejos sin la ayuda de los demás y sin prestar ayuda a otros.

Para cerrar este epígrafe sobre cómo nos afectan los nuevos modos del capitalismo destacar una definición del carácter según Horacio: “como conexión con el mundo, como el ser necesario para los demás” (Sennett, 1998, 154).

*“ No sirven terapias o ideologías,
se quiere otra vida”*

Franco Batiatto (cantante)

6.2. ¿Es crítico con el sistema capitalista de producción?

No es necesario que toda metodología sea crítica con el sistema en el que nace, en este caso el sistema capitalista, pero el hecho de que no lo sea nos dice algo sobre su base ideológica. Es posible que éste sea el caso del coaching. Después de una búsqueda intensa sólo he podido encontrar una referencia a la ideología que subyace en el coaching, si es que subyace alguna.

Tampoco es extraño que no aparezca puesto que la mayoría de los autores son americanos y no son de corrientes de pensamientos que se caractericen por tener un

sentido crítico contra su sistema de producción. Aunque con la crisis actual parece que esto puede ir cambiando.

Tampoco creo que ser crítico con el capitalismo sea apoyar al comunismo cuyo sistema de producción está desaparecido en el año en el que escribo este trabajo. Algunas de las críticas más acertadas al capitalismo han venido desde dentro del propio sistema, como es el caso de George Soros (2006, 2012).

Un autor que he citado recientemente es Michael White, al que recurriré en la segunda parte de este estudio. Especialista de la terapia narrativa es el único caso que he encontrado en el que se tiene un espíritu crítico. Como he comentado, creo que el coaching se beneficiaría mucho si apreciara las aportaciones de ciertas terapias breves. En este caso uno de los beneficios sería la reflexión de White sobre la objetividad de las herramientas. Para ello este autor recurre a Foucault: "Foucault sostiene que nosotros experimentamos sobre todo los efectos positivos y constitutivos del poder, que estamos sujetos al poder por medio de "verdades" normalizadoras que configuran nuestras vidas y nuestras relaciones... lo positivo.. se refiere más bien a que el poder es constitutivo o determinante de la vida de las personas" (White y Epston, 1980, 35-36). Por lo tanto nuestra verdad, que es la que exponemos al coach, ha sido facilitada por el poder. En el coaching se sustituyen verdades por otras más eficaces que hacen que la persona alcance los objetivos, pero que no cuestionan el sistema en el que se halla inmerso el coachee. En la inmensa mayoría, por no decir en todas, las consultas de los coachees tienen que ver con su relación con los otros. White también destaca la idea de panóptico de Foucault: "vivimos en una sociedad en la que la evaluación o juicio normalizador, ha reemplazado a la acción judicial y a la tortura como mecanismo primario de control social: la nuestra es la sociedad de la "mirada omnipresente" (White y Epston, 1980, 40). Estas palabras son especialmente reveladoras cuando el coachee acude a nosotros después de recoger la opinión sobre el mismo a través de una técnica de 360º, en la que jefes, colegas y colaboradores opinan sobre sus competencias. En este caso la labor del coach sigue siendo modificar la visión del coachee para que éste aumente su potencial. A través del diálogo, el coach trata de lograr los objetivos del coachee, pero, como nos recuerda White: "...asignamos significado a nuestra experiencia y constituimos nuestras vidas y relaciones a través del lenguaje. Al usar el lenguaje NO estamos comprometiéndonos en una actividad neutral. Existe una reserva de discursos culturalmente asequibles que se consideran apropiados y relevantes para la expresión o representación de determinados aspectos de la experiencia" (White y Epston, 1980, 43) Y señala más adelante: "...las personas experimentan problemas -que con frecuencia llevan a la terapia- cuando las narraciones en las que cuentan su experiencia y/o en las que su experiencia es narrada por otros, no representan suficientemente su experiencia vivida y, en estas circunstancias, habrá aspectos significativos de sus vivencias que contradigan esta narración dominante" (White y

Epston, 1980, 43). Creo que la palabra terapia se puede sustituir por coaching y la frase sigue siendo válida. Muchas entrevistas de coaching se centran en las discrepancias entre lo que el coachee cree haber vivido, las opiniones de otros actores y lo que señalan los hechos.

Y ante todo esto qué puede hacer el coach. White propone al terapeuta que sea prudente en el uso de sus prácticas o lo que es lo mismo, en el empleo de su poder. En la terapia breve, como en el coaching, terapeuta y coach renuncian a dar soluciones, pero eso no les impide ser depositarios de cierta cantidad de poder en el sentido que Foucault da al término. White va más lejos y propone: "...debemos mostrarnos cautos a la hora de situar nuestras prácticas en los discursos "de verdad" de las disciplinas profesionales, aquellos discursos que proponen y defienden explicaciones de realidad objetiva respecto de la condición humana... así como también su establecimiento en la jerarquía de la cientificidad, lo que los dota de poder, debemos cuestionar el aislamiento de los conocimientos de las disciplinas profesionales respecto al campo de los conocimientos discontinuos. Además debemos cuestionar también el cientificismo de las ciencias humanas" (White y Epston, 1980, 44).

Terminamos esta reflexión señalando junto a White que: "A medida que indagamos los efectos del problemas sobre las vidas y las relaciones de las personas, es posible identificar las exigencias necesarias para la supervivencia del problema... pueden identificarse la manera en que el problema parece obligar a las personas a tratar a los demás y a sí mismas. Así, se revelan los detalles de las técnicas de poder a que las personas están sujetas sometándose ellas mismas y sometiendo a los demás" (White y Epston, 1980, 46). Creemos que es cierto que al estudiar un problema, aunque no profundicemos en sus posibles causas sí acabamos identificando las condiciones necesarias para su repetición y, en esas causas, pueden aparecer algunas de las imposiciones del capitalismo en el sentido en el que apuntaba Sennett de corrosión del carácter. Si bien es cierto que los autores que escriben sobre coaching no critican, ni cuestionan aspectos del capitalismo, sí cuestionan las consecuencias personales del mismo. No hay críticas globales, pero, de manera indirecta, se trata de evitar algunas consecuencias personales, aunque cambiando la visión del coachee en vez del entorno en el que aparecen los problemas. Tampoco debemos ignorar que la mirada, la interpretación del coachee forma parte del entorno en el que aparecen los problemas. De manera indirecta se critica a un sistema que frena el potencial de los coachees, pero es una crítica que no va más allá de sus consecuencias, no cuestiona las causas y rara vez señala los entornos que facilitan la aparición de problemas.

6.3. ¿Cuestiona la organización?

Descartada la crítica al sistema de producción capitalista, como entorno del coaching, podemos plantearnos si al menos cuestiona el entorno inmediato del tutorado.

En un epílogo al libro de Leonardo Wolk "Coaching, el arte de soplar brasas", Rafael Echeverría comenta: "Si deseamos disolver determinados obstáculos en nuestro comportamiento y, particularmente, si buscamos estabilizar esos nuevos patrones de comportamiento, muchas veces no basta con la transformación del tipo de observador que somos. Es también necesario hacer cambios en los sistemas en los que participamos. De lo contrario nuestros cambios personales serán de muy escasa duración. Parte importante de la mirada ontológica consiste en tener en "la mira" no sólo el cambio del observador, sino también la transformación del sistema. ... Uno de los principios básicos de la propuesta ontológica sostiene que el condicionamiento que tanto el observador como el sistema ejercen sobre cada ser humano suelen, a su vez, permitir acciones conducentes a la modificación tanto del observador como del propio sistema. Al tomarse tales acciones y realizar tales transformaciones, los seres humanos tienen la capacidad de generar posibilidades que previamente les estaban cerradas. Ello es parte central de la práctica del coaching ontológico" (Wolk, Echeverría, 2003, 214).

Aparte de este texto no he podido conseguir más referencias a los cambios del sistema que reproduce las condiciones de la queja o el problema.

El coaching suele centrarse en la manera en la que el coach vive una situación que según él no tiene alternativa, o sólo una alternativa. La manera en la que se interpretan los datos es la clave para transformar la mirada del observador.

En la mayoría de ejemplos que podemos ver de coaching se trata de problemas de lenguaje o de la creencia de que hay una única interpretación de las situaciones o que sólo hay una alternativa o que "las cosas son como son". El coaching está vinculado al cambio en la empresa desde el cambio de las creencias y de las interpretaciones. Rara vez se cuestiona si la situación es justa o no, si el jefe está actuando bien o estamos ante un psicópata. Espera cambiar una situación poco eficaz desde el cambio individual. Rara vez cuestiona la organización o profundiza en las causas. No suele pensar en las causas objetivas que producen problemas, más bien se trabaja en condiciones subjetivas.

6.4. Por una empresa más humanista.

Creo que el coaching obedece a una corriente que pide hacia los problemas de las personas mayor sensibilidad. Que la empresa no sea el sitio en el que yo sea un

recurso, sino que cuide diversas facetas de mi identidad. Equilibrio vida laboral y familiar, “empowerment”, responsabilidad social corporativa... una serie de políticas de las empresas que quieren contribuir a la sociedad y a que las personas trabajen con el menor sufrimiento posible. Evidentemente las empresas son organizaciones diseñadas para la creación de beneficios y un entorno en el que se dan muchos problemas como el de la utilización del poder de manera arbitraria por parte de determinados jefes. Son el lugar de un juego poco limpio e ignorarlo no lo va a hacer desaparecer. La crisis de empresas como Enrom o las especulaciones sin freno han dejado al aire las miserias de las empresas. Pero ambas caras son ciertas. Necesitan dar beneficios y, a la vez, necesitan proteger y cuidar a sus recursos... incluidos los humanos. Empleados motivados producirán más, pero también es cierto que empresas con unas políticas desastrosas de recursos humanos obtienen beneficios muy elevados. Muchas empresas consideran que es su obligación cuidar de las personas que forman sus plantillas. El coaching es una de esas herramientas que disminuyen el sufrimiento en las organizaciones y no pierden los objetivos y beneficios de vista. Dentro del cuadro de mando de algunas empresas comienzan a tenerse en cuenta indicadores que defienden a las personas que las componen.

II. BASES TEÓRICAS DE PSICOLOGÍA SOCIAL PARA EL COACHING

1. BASES TEÓRICAS PARA EL COACHING

Después de reunir múltiple material sobre el coaching y tratar de concentrarme en posibles bases teóricas debo reconocer que la tarea es frustrante. Lo es en varios sentidos: el primero es la gran cantidad de información a la que hay que renunciar, el segundo es cierta labor “detectivesca” en averiguar qué se ha escondido debajo de un párrafo o una frase.

El coaching es resultado del final del s. XX y viene precedido de una gran multitud de pequeñas teorías. Difícilmente podremos identificar un gran paradigma del que nace. Aparece en un caldo de cultivo de “supuestos teóricos” al que renunciamos desde este momento a identificar de manera exhaustiva. Fuera de las teorías recogidas en esta investigación quedan otras muchas que pueden reclamar su legítimo derecho a ser considerada una base teórica útil para el coaching. Podemos darnos por satisfechos si las bases teóricas aquí reseñadas sirven para dar densidad académica a esa práctica empresarial llamada coaching. No se nos puede acusar de no incluir alguna teoría importante, no es que no queramos, es que no podemos. Excedería el límite de esta investigación. Hemos recogido un panorama general y algunas teorías paralelas, algo previas y contemporáneas del coaching para que, insistimos, “presten” al coaching una justificación académica de la que no parece tener por sí solo.

También existe una labor de detective que es agotadora. Nos referimos a distinguir entre qué es coaching y no y, sobre todo, investigar qué teoría parece estar debajo de un párrafo de un autor de libros de coaching pero que no es reivindicada. Para ser justos nos encontramos con los dos extremos: Autores reivindicados pero no se dice por qué y autores que parecen obvios pero a los que no se señala. No conocemos las causas de esta desidia teórica y nos parece ineficaz especular sobre la misma.

Otro tema importante es que no vamos a reivindicar a ningún autor como “padre o madre” del coaching. Insistimos en que el coaching nace en un caldo de cultivo del que parece “natural” que surja. Ni siquiera una fecha de publicación puede garantizarnos la primera paternidad de una idea. Cualquier practicante del coaching podía estar desarrollando esta idea. Por lo tanto queremos renunciar a esa parte que pretende “situar a cada uno en su sitio”. Creemos que nunca ha tenido mucho sentido, exceptuando los casos de plagio, pero en la era de internet este tipo de reivindicaciones todavía tiene menos sentido.

Otro tema a considerar es que parece que el coaching es esencialmente una práctica empresarial y no echa de menos una base teórica que le sustente. Es pragmatismo: si funciona es bueno. Ante eso queremos reivindicar la necesidad marcar unas bases teóricas que sustenten al coaching. De no ser así no sabremos qué es coaching y qué no lo es. Por decirlo de otra manera: todo vale. Parafraseando a Carlos Moya diríamos

que: “coaching es lo que hacen los coaches”, pero no es cierto. Algunos coaches se dedican a dar consejos en sus sesiones, o en sus libros lo que no parece coaching. También creemos, como decía Lewin, que “no hay nada más práctico que una buena teoría”. Aportar supuestos teóricos al coaching le dará una validez científica y académica que, hoy por hoy, parece tener poco desarrollo.

Dentro del pragmatismo del coaching debemos señalar que las polémicas entre distintas escuelas académicas no tienen sentido en un entorno empresarial. Si un autor es psicólogo o psicólogo social, por poner un ejemplo, no va a cambiar la validez de sus teorías y propuestas. Las etiquetas entre disciplinas académicas parecen perder importancia. Si se obtienen los resultados de desarrollo de potencial y cambio que busca el coaching, al director de la empresa le da igual si los ejercicios de las sesiones de trabajo se basan en terapia estratégica o terapia centrada en soluciones. A esto habría que añadir que los propios autores han cambiado sus denominaciones a lo largo del tiempo. Creemos que a los coaches sí debería preocuparles la validez de sus supuestos teóricos y de sus ejercicios. Las áreas de las que vamos a tomar los supuestos teóricos son cercanas a la psicología social. De las pocas escuelas de coaching que hacen explícitos algunos de sus supuestos teóricos es la ontología del lenguaje y, por eso se incluyen en este estudio. El construccionismo nos parece una postura radical e interesante y que tiene algunos paralelismos con el coaching que queremos señalar. La terapia breve o estratégica es una escuela psicológica basada en la práctica, en el cara a cara con familias y pacientes. Creemos que sus supuestos y herramientas pueden enriquecer la práctica de los coaches en empresa. En uno de los estudios de Gergen aparece una reflexión sobre la estructura de la narración, campo muy querido de la terapia breve, y que pensamos que se puede aplicar a la autonarración que hace el coachee durante las sesiones de coaching. Por último haremos mención de “algunas lagunas” de teorías de psicología social que pensamos que juegan un papel relevante en los procesos de coaching. Por poner un ejemplo: la teoría de la profecía que se autocumple de Rosenthal.

En el próximo apartado vamos a ver una panorámica de los antecedentes teóricos del coaching. Sabemos que no van a estar todos y que algunos podrían cambiar de categoría según el criterio de clasificación pero pensamos que el cuadro es revelador de ese caldo de cultivo intelectual que facilita la aparición del coaching. Es de destacar que algunas teorías son reclamadas por autores de coaching y que, en la medida de nuestro conocimiento, así lo haremos constar. Otras son implícitas, creemos que pertenecen a autores anteriores aunque no se citen. Cuanto más cercana es la fuente teórica menos se la cita. No hay inconveniente en citar a Platón pero ningún reconocimiento a Kurt Lewin, por ejemplo. En este sentido trataremos de justificar nuestro criterio acudiendo a la fuente original. Por último, señalar que no queremos salir de un entorno de la psicología social o la sociología. Algunos coaches reclaman como teóricos del coaching

a Einstein, Gandhi, el físico Borg, ... Creemos que estas bases teóricas son más opinables y, en el caso de la física, nos parece que el salto del nivel individual o el interpersonal al nivel atómico o subatómico nos introduce en un totum revolutum en el que todo es válido, todo se puede decir. Algo que no nos parece ni académico, ni científico, ni válido.

2. ORÍGENES TEÓRICOS DEL COACHING

Presentamos a continuación un esquema de bases teóricas, procedentes de la filosofía, sociología, psicología social, psicología y management, que tiene dos finalidades. La primera sería obtener una panorámica general de estas aportaciones al coaching. La segunda finalidad sería entender la relación del coaching con la teoría. Aunque dejamos las conclusiones para el final adelantemos una de ellas: el coaching es fruto de las "humanidades" y ya no existían los grandes paradigmas.. Sus raíces más inmediatas, sus antecedentes más respetados, son teorías fragmentadas. Ya no existen las grandes teorías científicas que pretendían explicar todo. Merton habla de las teorías intermedias y de la renuncia a la gran metateoría. El único de los citados inmediatos que aspiraban a la gran metateoría que explicara todo es Freud y su inclusión se debe más a sus aportaciones fragmentadas y a su método dialogado con el paciente, no porque creamos que el psicoanálisis sea un marco general del que nace el coaching. El coaching tiene varias ramas teóricas y es difícil reclamar la supremacía de algunas de ellas.

El cuadro no tiene vocación de ser exhaustivo. Dejamos fuera algunas ramas porque nos ceñimos a las ciencias humanas: queda fuera la informática, la física y la biología (es una lástima dejar fuera a Humberto Maturana). Exceden el espacio de la investigación y los conocimientos del investigador. Además estamos convencidos de que hay autores dignos de figurar en el cuadro y que no conocemos. Sólo aspiramos a justificar la presencia de todos los autores y su agrupación en las diversas generaciones o categorías. Tampoco podemos profundizar en cada autor por las razones anteriormente citadas.

BASES CLÁSICAS
Sócrates, Platón, Aristóteles, Estoicos, Epicuro, Cínicos, Epicteto, Marco Aurelio, Séneca
FILÓSOFOS MODERNOS
Baltasar Gracián, Descartes, Montaigne, Nietzsche, Schopenhauer, La Rochefoucauld ,
PRIMERA GENERACIÓN
George H Mead, Kurt Lewin, Freud,, Wittgenstein, Heidegger, F. Saussure.
SEGUNDA GENERACIÓN
Milton H Erickson, Bateson, Virginia Satir, Perls, Watzlawick, Rogers, Victor Frankl
TERCERA GENERACIÓN
Comte- Sponville F Flores, R. Echeverría (ontológico) Robert Dilts, Brander y Grinder (PNL) Peter Senge (Vª Disciplina) Kenneth Gergen (Construccionismo / Psicología Social) S de Shazer, White, Nardone, (Terapia Breve, Estratégica)

Cuadro 1: Generaciones y autores de bases teóricas para el coaching

Proponemos estas cinco cohortes de autores cuyas teorías pueden ser de utilidad para el reforzamiento del coaching. Destacamos dos características de la clasificación: los filósofos y el gran salto temporal entre las “Bases Clásicas” y los “Filósofos Modernos”. Los filósofos eran los que se dedicaban a reflexionar sobre la sabiduría y el tipo de vida que se llevaba. Algunos temas que ahora preocupan a los coaches están reflejados, en mayor o menor medida en los filósofos clásicos. Esta tradición se ha mantenido hasta nuestros días y por eso encontramos algunos filósofos en todas las generaciones, incluidas las actuales. Con respecto al salto tan grande en el tiempo entre las dos primeras categorías sólo podemos señalar que los filósofos más importantes tratan mucho el tema de la existencia de Dios, pero se ocupan poco de las personas por sí mismas. Es posible que algún filósofo reflexionara sobre estos temas en algún comentario pero no los conocemos. Recordemos la fecha de la invención de la imprenta, la desaparición de los grandes centros del saber como la Biblioteca de Alejandría o el control férreo de la Iglesia Católica en Occidente que eliminó todo lo que consideraba herético. No fue hasta la aparición de Descartes y su duda sistemática cuando el foco de atención se desvió de lo observado a quién observaba y podemos volver a reflexionar sobre las personas.

Pasemos a comentar brevemente las cinco categorías.

BASES TEÓRICAS CLÁSICAS
Sócrates, Platón, Aristóteles, Estoicos, Epicuro, Cínicos, Epicteto, Marco Aurelio, Séneca

Cuadro 2: Bases clásicas

Quizás no sea coaching tal y como en esta investigación se entiende. Pensamos que en el coaching no hay que dar consejos (salvo que el coachee está absolutamente despistado). Los libros de algunos de los autores que aquí se citan están repletos de sentencias y consejos. Además, algunas de ellas (en especial las dedicadas a las mujeres) hoy nos parecen inaceptables, aunque bien pudiera ser que para su época fueran un avance en los derechos de la mujer. Si se traen aquí es porque fueron reflexiones sobre la buena vida, la ética, la autenticidad... en fin los temas que siguen tratándose en el coaching. Como dijo Luis Martín Santos⁷: “Con la edad los psicólogos descubren que quieren ser filósofos y los filósofos poetas”. En el cuadro aparecen filósofos que trataron temas sobre los que seguimos investigando los psicólogos sociales.

⁷ Conversación con el investigador

Sócrates: suele ser citado por los coachs, en especial por Echeverría, por su método de investigación y de interrogar a su interlocutor de manera que fuera éste el que diera con las respuestas. Sócrates no escribió nada por lo que sus ideas nos han llegado a través de otras fuentes. En especial de Platón que escribió los Diálogos que mantuvo con Sócrates. También suele ser citado como modelo de vida por su inteligencia y austeridad. Algunos autores hacen referencia a la idea de “conceptos” como algo que existe y, por lo tanto, no es opinable.

Platón: Escribió tanto como no lo hizo Aristóteles. De hecho una de las críticas que se le hacen es que parece que puso ideas propias en la boca de Sócrates. Fue el primer filósofo que conocemos que reflexionó sobre el lenguaje. Aportó la diferencia entre verdad y opinión que tan apreciada es por la escuela ontológica de coaching.

Desarrolló la idea de los conceptos puros y la visión de formada de éstos de las personas en el conocido mito de la caverna.

Muchos de los escritos de Platón reproducen los diálogos de Sócrates con diversos filósofos. Se considera a Platón como el primer estudioso del arte de la conversación, lo que le entronca directamente con el coaching.

Aristóteles: El último de los grandes filósofos griegos reflexionó sobre temas más cercanos al coaching. En especial es muy apreciada su “Ética a Nicómaco” en la que reflexiona sobre temas como el del trabajo, la felicidad o el deseo.

Estoicos (clásicos): Se considera a Zenón de Citio, Cleantes y Crisipo como los primeros filósofos estoicos. Insisten en la inutilidad del sufrimiento por temas externos que no dependen de uno mismo y sobre los que no tenemos influencia alguna. También escriben sobre la necesidad de utilizar la razón para indagar en lo que sucede a nuestro alrededor y recomiendan la suspensión de juicio ante lo que sucede. Más inquietante, pero no debemos obviarlo, su opinión sobre el destino inamovible de las personas. Destino que compartimos con la materia del universo que no puede desobedecer las normas de la naturaleza.

Estoicos (medios y romanos): En este grupo incluimos a Séneca, Epicteto y Marco Aurelio. Séneca tiene varios escritos, algunos muy breves. Su filosofía ante la vida la

expone en “La Vida Bienaventurada”, en la que se trata de temas que suelen ser materia de trabajo en el coaching. Un escrito es Sobre la Ira, en la que reflexiona sobre la manera de mitigarla. Tema frecuente en las sesiones de coaching.

Epicteto: Vivió parte de su vida como esclavo en Roma. Su libro más famoso es el “Inquiridión”. Hecho de párrafos en los que reflexiona sobre la vida humana, fue recogido por uno de sus discípulos porque, imitando a Sócrates, no escribió nada. Sus reflexiones son agudas y siguen teniendo mucha actualidad. Es uno de los autores más citados por los coaches.

Marco Aurelio: Emperador romano, considerado uno de los últimos estoicos. Su libro más conocido es “Meditaciones”. Al igual que Epicteto reflexiona sobre lo que te debe perturbar y lo que no. Algunos de los temas sobre el servicio a una causa, el no hacer caso a rumores o vivir de acuerdo a la austeridad y al sentido común son habituales de las sesiones de coaching.

Epicuro: El objetivo de la filosofía de Epicuro era librar al hombre de sus temores. Epicuro destacó la importancia de los sentidos en la formación de las ideas en el cerebro. Defendía la necesidad de lograr la autarquía (o no dependencia) y la ataraxia (o tranquilidad de ánimo). Comentaba que el máximo bien al que podía aspirar un hombre era la amistad.

Cínicos: Escuela fundada por Antístenes, su autor más conocido fue Diógenes de Sinope, sobre todo por la respuesta que dio a Alejandro Magno. Realizaron muchos escritos denunciando la corrupción de las costumbres y los vicios de los griegos. No se les considera una escuela filosófica, porque no tenían una sede como tal. Además el desprecio de las normas sociales hacía que muchos ciudadanos rehuyeran su presencia.

Los escritos cínicos están concentrados en la obra de uno de los últimos filósofos cínicos: Diógenes Laercio: “Vidas, opiniones y sentencias de los filósofos más ilustres”, de diez tomos.

FILÓSOFOS MODERNOS
Baltasar Gracián, Descartes, Montaigne, La Rochefoucauld, Nietzsche, Schopenhauer

Cuadro 3. Filósofos modernos

Baltasar Gracián: sacerdote, su libro más reconocido es el “Oráculo Manual y Arte de la Prudencia”. Todavía se considera lectura obligatoria en algunas de las escuelas de negocios más prestigiosas del mundo. Es un libro de párrafos en los que se reflexiona sobre el trabajo, la ambición, la relación con los poderosos...

Descartes: Considerado el padre de la filosofía moderna. Introdujo en el debate filosófico la noción de sujeto y de la duda sistemática. Dos nociones queridas para el entorno del coaching. Sus escritos más conocidos son las “Meditaciones Metafísicas” y el “Discurso del Método”. También introdujo la idea de un mundo dual: físico y el alma. En el caso del cerebro serían el cerebro y la mente. Comentó que era en la glándula pineal en donde ambos mundos entraban en contacto. Esta noción del dualismo hace hablar a los neurólogos del “error de Descartes”.

Montaigne: Dejó escritas sus ideas en "Los Ensayos" que fue escribiendo a lo largo de su vida y que, agrupados, son una obra monumental pero no sistemática. Al contrario, escribía a “salto de mata” y su principal objetivo era “describir al hombre... a mí mismo”. Escribió sobre la inutilidad de la violencia (en una época de guerras continuas) y sobre la libertad de pensar. En sus escritos se encuentran referencias constantes a otros autores siendo un divulgador de la filosofía anterior. Solía argumentar que era inútil “volver a decir peor lo que otro ha dicho primero mejor”. Toda su obra se encuentra en los “Ensayos”.

La Rochefoucauld: Filósofo y político participante en múltiples intrigas. Reunió su pensamiento en un libro llamado “Máximas”. Con setecientas máximas pasa revista a la ambición, la vanidad y las preocupaciones de las personas. Escrito en un estilo muy cuidado trata temas que siguen apareciendo en las preocupaciones de los coachees.

Nietzsche: Filósofo de extensa y distinta obra. Influyó mucho en los años posteriores a su muerte. Algunos le consideran el padre de la psicología, la lingüística y otras disciplinas académicas nuevas en su época. Reflexionó sobre el lenguaje y en la escuela ontológica de coaching se le considera un “precursor intelectual”. En sus escritos se decodifican algunas de las ideas que se transforman en creencias. En especial las que venían del campo religioso. Su filosofía parece buscar la liberación de las personas de las ataduras de las ideologías.

Schopenhauer: Este filósofo alemán fue considerado de secundario en su época y como un autor dedicado a explicar a Kant. Normalmente no gozó de la celebridad de Hegel, del que era vecino de aula. Sólo al final de su vida logró cierta notoriedad y reconocimiento de su obra. Su libro más importante para los filósofos es “El Mundo Como Voluntad y Representación”. Lo que le hace querido a los coaches son una serie de libros menores: “Aforismos sobre la vida”, “El arte de tener razón”, “El arte de hacerse respetar”, “El arte de insultar” o “El arte de conocerse a sí mismo”. Calificado como un filósofo pesimista era menos radical que Nietzsche. Se le considera plenamente vigente por sus reflexiones, aunque sus opiniones sobre las mujeres son consideradas extremadamente inadecuadas.

PRIMERA GENERACIÓN
Freud, George H Mead, Kurt Lewin, Wittgenstein, Heidegger, F. Saussure.

Cuadro 4. Primera generación

Entramos en lo que hemos denominado primera generación de coaching, en el sentido que los tutores los consideran casi maestros directos, incluso hablando de escuelas de coaching basadas en sus ideas. Las ideas de estos pensadores ya son psicológicas, lingüísticas, de psicología social... Nuestros trabajos están plenamente entroncados con temas que ellos enunciaron, por eso les hemos denominado primera generación.

Freud: En este caso es su interés por conversar con los pacientes lo que le hace cercano al coaching; lo que se denominó “la cura del habla”. Es posible que no fuera el primer médico vienes que comenzó este tipo de conversaciones pero sí el que más las desarrolló. Algunos de sus libros, como “El Malestar en la Cultura” permiten otras lecturas más allá del psicoanálisis y son interesantes para los practicantes del coaching.

George H. Mead: Profesor universitario norteamericano, escribió numerosos artículos, pero ningún libro. “Espíritu, persona y sociedad”, recoge sus ideas y fue compuesto por algunos de sus discípulos con los escritos del maestro. La relación con los demás, el rol, el juego, la crítica al conductismo, la comunicación, la transmisión de la información, la importancia de los símbolos, el yo social autoconsciente, la observación participativa, la importancia de los significados... son algunas de las ideas que son válidas para la práctica actual del coaching.

Kurt Lewin: Considerado uno de los padres de la psicología social, sus principales aportaciones tienen relación con la dinámica de grupos y la influencia de esta en las personas. Su teoría de campo es la idea más conocida en este apartado. Su concepto de espacio vital, como algo necesario para el desarrollo de una actividad libre, es interesante para los coaches. También destaca la importancia del presente con respecto al pasado y cómo permite superar antiguos traumas. Se puede considerar un antecedente de la resiliencia.

Wittgenstein: Considerado, junto a Russell, el filósofo de la lógica aparece vinculado al coaching por sus reflexiones sobre el lenguaje. En especial después de sus Investigaciones Filosóficas, en las que varió parte de su pensamiento. Destacan sus reflexiones sobre el uso del lenguaje, que era más importante que el significado formal del mismo. También es interesante la reflexión sobre la imposibilidad de un lenguaje privado. El lenguaje es válido en cuanto me permite entenderme con otros, si no, no tiene sentido. Otros conceptos del filósofo como: “estilo de vida” o “juego”, también son interesantes para aplicar en la práctica del coaching.

Heidegger: Filósofo citado con asiduidad por la escuela ontológica de coaching. En especial su obra “Ser y Tiempo”. En la que se entiende a la persona vinculada con su desarrollo en el tiempo, estar en el tiempo y el concepto de proyecto: el hombre como proyecto.

Saussure: Hacemos referencia a él como fundador de la lingüística, una rama que puede aportar capacidad de análisis a la práctica del coaching. Los escritos de sus discípulos son muy interesantes para el coach.

SEGUNDA GENERACIÓN
Milton H Erickson, Bateson, Virginia Satir, Perls, Watzlawick, Rogers, Victor Frankl

Cuadro 5: Segunda generación

En este apartado están recogidos los que casi todo el mundo considera fundadores o padres del coaching. Su influencia en la práctica del coaching es innegable y algunos de los más reputados coaches actuales son alumnos directos suyos. Paul Watzlawick ha

fallecido recientemente (2007) y su influencia en el desarrollo del coaching y de la terapia estratégica ha sido clave.

Milton H. Erickson: Un persona con una vida muy interesante de superación de graves problemas: polio, daltonismo, pérdida de lenguaje, medio cuerpo paralizado... Conocido por la utilización de la hipnosis durante las terapias (más bien de un tipo de estado de conciencia alterado, a veces cercano a la hipnosis y otras veces a la sugestión). Sus ideas fueron recogidas por sus discípulos, especialmente por Jeffrey Zeig. La hipnosis es importante pero también algunos de los supuestos desde los que trabajaba: el cambio debe ser progresivo, hay que establecer el contacto en el terreno del paciente, crear situaciones en las que las personas puedan darse cuenta de su propia capacidad para modificar su manera de pensar... "Escritos esenciales" o "El hombre de febrero", son algunos de sus escritos,

Algunos coaches practican la hipnosis ericksoniana en sus sesiones.

Gregory Bateson: Conocido antropólogo tuvo influencia en el campo del coaching al interesarse por temas como la neurolingüística, la psicolingüística, la cibernética y la comunicación. Paul Watzlawick, Steve de Shazer y otras figuras relevantes le consideraban su maestro. "El temor de los Ángeles: epistemología de lo sagrado" o su último libro: "Una unidad sagrada: nuevos pasos hacia una ecología de la mente", tienen conceptos útiles para el análisis de las situaciones que se dan en el coaching.

Virginia Satir: Psicoterapeuta, especializada en familias. De raíz profundamente humanista. Cercana en el trato a sus pacientes y transmitiendo positivismo y energía. Trabaja temas como el contacto con uno mismo, la autoestima, la familia eficaz... Algunas de sus obras son: "Peoplemaking" (en castellano), "Cómo relacionarse con uno mismo", "Terapia familiar paso a paso".

Perls: Fundador de la Psicología de la Gestalt. Con muchas referencias a la importancia de los sentimientos. Algunos coaches utilizan los ejercicios de sus discípulos en sus sesiones. "Dentro y fuera del tarro de la basura" es uno de sus libros clave.

Watzlawick: Experto en temas de comunicación y cambio. Algunos de sus libros primeros ("Lo malo de lo bueno", "El arte de amargarse la vida") trataban temas e historias que se utilizan mucho en las sesiones de coaching. Ha sido su última etapa y su colaboración con la escuela italiana de terapia estratégica de Nardone en donde sus aportaciones al coaching han sido más destacadas.

Rogers: Psicólogo humanista. Su manera de hacer terapia no directiva tiene algunos paralelismos con el coaching: conversaciones no directivas, partir de los intereses de la persona... Sus ideas están recogidas, sobre todo, en el libro “El proceso de convertirse en persona”. Estableció las tres condiciones necesarias para que la terapia fuera efectiva. estas condiciones son muy queridas a los coaches y veremos cómo alguno de ellos las cita en las entrevistas de la tesis doctoral. Después de fallecer fue nominado para el Premio Nobel de la Paz.

Víctor Frankl: Conocido mundialmente por su libro “El Hombre en Busca de Sentido” en el que narra sus experiencias como preso en los campos de exterminio nazis. La conexión con el coaching le viene por el campo de la logoterapia de la que se le considera fundador. Algunos de los supuestos de su escuela son: las personas son libres de escoger su propio destino, la voluntad de dar sentido a la vida es un motor clave en las personas... Algunos de sus métodos de trabajo es emplean en el coaching y en la terapia breve: intención paradójica, derreflexión, autodistanciamiento...

TERCERA GENERACIÓN
<p>Comte- Sponville F Flores, R. Echeverría (ontológico) Brander y Grinder, Robert Dilts (PNL) Peter Senge (Vª Disciplina) Kenneth Gergen (Construccionismo / Psicología Social) S de Shazer, White, Nardone, (Terapia Breve, Estratégica)</p>

Cuadro 6: Tercera generación

En este cuadro aparecen personas reconocidas como coaches o aquellos con cuyo material se trabaja en el coaching. Hemos reducido la presencia de filósofos a algo testimonial. El filósofo citado obedece a los temas que trata y a la opinión del investigador aunque es claro que otros podían ocupar ese lugar.

Comte-Sponville: Filósofo francés, materialista, racionalista y humanistas. Quizás la obra en la que trata temas más relacionados con el coaching sea su “Pequeño tratado de las grandes virtudes” . Trata los temas con gran claridad y su postura no se basa en ser contraria a otra, si no en encontrar planteamientos aceptables para todos.

F. Flores: Considerado uno de los fundadores del Coaching Ontológico. Su actividad empresarial y política le ha alejado de las publicaciones.

Rafael Echeverría: Otro de los fundadores del Coaching Ontológico, del que se considera su mayor representante. Su libro más conocido es “Ontología del Lenguaje”, ha publicado sobre temas de comunicación, escucha y filosofía. Su último libro “Por la senda del pensar ontológico” rastrea filósofos relacionados con el coaching.

Brander y Grinder: Fundadores de la Programación Neuro Lingüística. Escribieron “La estructura de la magia” en la que analizaron los métodos de trabajo de los terapeutas citados en el cuadro anterior. Dada la procedencia informática, psicológica y lingüista de los autores el libro es de una gran profundidad de análisis.

Robert Dilts: Fue alumno de los maestros referenciados en el cuadro anterior. Investigador, formador y conferenciante, tiene una amplia obra escrita. Destacamos “Coaching, herramientas para el cambio” o “Cómo Cambiar Creencias con la PNL”. Cualquiera de sus libros tiene aportaciones para los coaches.

Peter Senge: Proviene del campo del management. Es director del Centro para el aprendizaje Organizacional del MIT. Su libro “La quinta disciplina” fue una revolución para el desarrollo organizacional. El segundo libro, “La quinta disciplina en acción” tiene desarrollados los arquetipos mentales y otros modelos y ejercicios aplicables en las sesiones de coaching.

Kenneth Gergen: Psicólogo social, es considerado el fundador del construccionismo, escuela que centra su interés en lo que sucede en las interacciones personales. Estudioso de la identidad en nuestros días, su libro “El yo saturado” tuvo gran impacto en las ciencias sociales. Es un autor muy cercano a las escuelas de terapia breve con las que mantiene un diálogo intelectual. “Realidades y relaciones” es otro de sus libros fundamentales.

Steve de Shazer: Terapeuta familiar, revolucionó este campo con sus estudios. Fallecido recientemente, septiembre de 2005, es considerado una autoridad por otros terapeutas de familia, independientemente de la escuela a la que pertenezcan. Sus

escritos proporcionan herramientas y análisis válidos para la práctica y la teoría del coaching. Desarrolló la terapia centrada en soluciones. Algunos de sus libros: "En un origen las palabras eran magia" y "Claves para la solución en terapia breve".

White: Terapeuta australiano, especializado en terapia narrativa con un desarrollo de técnicas escritas aplicables al coaching. Su libro clave: "El enfoque narrativo en la experiencia de los terapeutas"

Nardone: El representante más conocido de la terapia estratégica en Italia y colaborador de Watzlawick. Algunos de sus libros: "El arte de la estratagema", "La mirada del corazón", "Corrígeme si me equivoco".

A pesar de resultar pesados destacamos que la tabla anterior no contiene a los antecedentes que pueden aportar teoría a la práctica del coaching. Hemos señalado a los más mencionados dentro del coaching. Sentimos algunas ausencias, como los filósofos españoles Ortega y Gasset y José Antonio Marina pero habría que justificar su presencia en la tabla y, una vez más, reservamos nuestro espacio para temas más directamente vinculados con el coaching.

3. SUPUESTOS CONSTRUCCIONISTAS

En la búsqueda de un marco teórico para el coaching el construccionismo ocupa un papel central debido a un "aire de familia" que tienen ambos campos. El soporte teórico del construccionismo es muy potente y aporta una robustez de la que carece el coaching. Una vez más hay que hacer referencia al carácter de propuesta y de invitación que tiene el apartado más que a una propuesta cerrada que excede los conocimientos del doctorando. Para relacionar construccionismo y coaching utilicé textos de Kenneth J Gergen y de Mary Gergen.

El usuario del coaching, el coachee, pertenece al modelo del "yo saturado" (2006) solo que más "saturado" si se me permite la expresión. Las tecnologías digitales han ampliado la cantidad de información a la que se tiene acceso y provocan tensiones entre las distintas formas del yo que se pueden adoptar en mucha mayor medida que en el año en el que Gergen escribió este libro. Esta sensación de "multifrenia, el sentimiento de superficialidad, la culpa de no estar a la altura de múltiples criterios" (2006, Pg. 211), es el telón de fondo de la mayoría de las conversaciones de coaching. "No sé si alcanzaré los objetivos, no sé si estoy siendo buen jefe, no logro equilibrar mi vida profesional y personal, no tengo suficiente inteligencia emocional,..." Y, ante esta saturación de la identidad, el construccionismo pone el acento en el entorno de la persona. Podríamos dar la vuelta a la frase de Ortega y decir "yo soy mi

circunstancia y yo". La aportación de mi entorno es la que dota de significado a mi yo (algo muy apreciado por la terapia breve, como señalaremos más adelante).

Para definir el construccionismo utilizamos una expresión de Gergen (2006, 2): "Para mi el construccionismo social es un conjunto de conversaciones que se desarrollan en todas partes del mundo y participan, todas ellas, en un proceso que tiende a generar significados, comprensiones, conocimientos y valores colectivos... En la perspectiva constructivista, sin embargo, no somos independientes de las relaciones que tenemos, ya que el hecho de tener un yo equivale a estar relacionado con los demás... ...la noción de un yo unitario pasa a ser contraproducente; aspirar a la coherencia o a la singularidad equivale en cierta medida a reivindicar un modo ineficaz de ser" (Pg. 34 y 35). De estos párrafos destacaría el hecho de que me defino en función de las relaciones que tengo. Esto da una importancia extraordinaria al contexto, algo que reivindica esta tesis doctoral para el coaching. Ser capaz de leer a la persona en relación con la cultura organizacional y también con otras subculturas en las que participa activamente, quiera o no. Cuando un coachee plantea un tema debemos situar su yo. Puede ser el experto en finanzas, el responsable de un equipo de sesenta personas en siete países distintos, el subordinado agobiado ante una petición poco clara de su superior jerárquico, el profesional estresado que recurre a los ansiolíticos para poder seguir trabajando... puede ser alguna de esas identidades y varias de ellas a la vez. Como señala Gergen tratar de mantener una imagen unitaria es ineficaz. Es una de las quejas más habituales de los coachees: "lo de siempre no funciona". Un coachee que acaba de ser ascendido de un puesto técnico a uno de gestión puede encontrarse con un problema que tiene una solución técnica óptima desde su punto de vista; en cambio, su jefe puede exigirle que lo negocie, lo que para él es poco menos que decirle que su solución es incorrecta y, por lo tanto, es un mal profesional. Y esto le produce una "disonancia cognitiva" hacia su propia actuación y forma de ser. El coach no le dice lo que tiene que hacer, le invita a un diálogo, a una conversación que no tiene guión previo. Van a buscar un significado distinto al que posee el coachee (y posiblemente distinto al que tiene el coach). En esta construcción del sentido hay varios puntos que son clave tanto en el coaching como en el construccionismo. Kenneth y Mary Gergen hablan de cuatro puntos de partida (2011, Pg 44-46):

1. "El discurso mental nace del diálogo"
2. "El discurso mental adquiere sentido con el uso"
3. "El lenguaje es sólo un componente de la plena representación de las acciones"
4. "Las representaciones son componentes de las secuencias relacionales"

Esta construcción mental es, en gran parte, lo que se trabaja en el coaching pero vamos a desarrollar un poco los puntos anteriores, con palabras de los Gergen, antes de vincularlos con el coaching.

1. "El discurso mental nace del diálogo" . "Lo que planteamos es más bien que el lenguaje de cada uno nace en el seno del diálogo con los demás". "Esto también explica por qué muchas culturas del mundo no comparten la misma comprensión acerca de "lo que hace que la gente siga adelante". En la conversación de coaching los conceptos y las situaciones aparecen desde diversas perspectivas. En cuanto aparece un problema con otro interlocutor el coach pregunta: ¿Cómo crees que lo ve la otra persona? Pregunta que suele llevar a la perplejidad del coachee

las primeras veces. Algunos se aferran a sus hechos, a lo que ellos percibieron. Poco a poco van descubriendo que el otro ha podido tener una percepción diferente, hacer una atribución distinta y que, siendo una la intención del coachee, el resultado ha sido contraproducente. Es en el diálogo con el coach y también con su interlocutor, cómo se va construyendo un significado distinto de algo que, en principio, estaba claro.

2. "El discurso mental adquiere sentido con el uso". "Decir que el discurso mental nace del diálogo es lo mismo que decir que su significado depende de su uso social". "¿Cuáles son las consecuencias?", parece la pregunta clave. Como dicen en otro momento del libro (2011, Pg. 14): "No se trata de lo que es, sino de lo que es para nosotros". La reacción del entorno y de nuestros interlocutores es la que construye la eficacia del mensaje. Podemos emplear expresiones en un contexto laboral que, en otro entorno también laboral, pueden ser inadecuadas. Conceptos que significan algo concreto pueden cambiar según el entorno, incluido el entorno temporal. Como señalan los autores la clave no está en que mi lenguaje refleje correctamente mi estado mental, sino en la complejidad que comporta a la relación. La clave está en la relación del otro.

3. "El lenguaje es sólo un componente de la plena representación de las acciones". "Está claro que tales palabras van acompañadas de expresiones faciales, posturas, movimientos corporales y otras actividades. Tales actividades son vitales para la forma de funcionar de las palabras". El lenguaje es una parte de la comunicación. La comunicación no verbal es clave para dotar de significado lo que decimos. En muchas ocasiones el coach devuelve un feedback de su propia percepción de la situación al coachee. En especial cuando hay discrepancias entre lo que el coachee dice y lo que transmite a su interlocutor que reaccionará, no en función de lo que escuche, si no de lo que perciba. Y la confianza que le ofrezca el coachee se basará en esta percepción, lo que puede explicar, en parte, los problemas que tienen los interlocutores. Somos conscientes de la importancia de las acciones y añaden los autores: "nosotros también orientamos la "representación" de nuestros pensamientos de manera dirigida y directa. De forma no tan diferente a la de los actores, nosotros también calculamos necesariamente los efectos de nuestra representación". Eso no significa que siempre manipulemos, la mayoría de las veces somos "auténticos en nuestra representación". Esa intención del coachee al lanzar un mensaje a su interlocutor es, en muchas ocasiones, materia de trabajo en el coaching. Pueden sorprenderse de que no haya funcionado con una persona determinada y también de que ya no funciona con casi nadie de sus interlocutores. ¿Qué ha cambiado para que ya no funciones? ¿Cómo puedo plantearlo de otra manera? ¿Tengo que dejar de hacer eso? Este tipo de preguntas son frecuentes en las sesiones de coaching por parte del coachee.

4. "Las representaciones son componentes de las secuencias relacionales". "Las representaciones de pensamientos o sentimientos únicamente son lógicas en puntos específicos de la secuencia relacional". "Únicamente en ciertos momentos y lugares, una expresión es relacionalmente apropiada; de otra manera, simplemente resulta rara". Más adelante utilizan la metáfora de la expresión de pensamientos y sentimientos como un baile. Es fundamental la colaboración de la otra persona. Las personas que tienen un "yo saturado" de identidades pueden confundirse con facilidad al leer su entorno. Es el momento adecuado de decir algo. De hecho no es raro escuchar: "yo ya lo dije"; para justificar su acción ante algo que ha salido mal. Es una habilidad saber interpretar en qué momento estamos y qué parte de

mi yo puede ser mostrada a los demás de manera que suceda lo que pensamos que es lo mejor para todos.

Existen muchos retazos de las obras de los Gergen que podemos vincular con el coaching para que este gane mayor entidad teórica. Por ejemplo hablan de la "doble escucha" de los construccionistas (2011, Pg. 21); "la que se refiere al contenido y la que tiene que ver con las consecuencias". Esta actitud pragmática ayuda a los actores del coaching a ir más allá de lo que se quiso decir o lo que se debió decir y centrarse en una realidad que ha sucedido construida por nosotros y nuestros interlocutores.

Creo que cualquier coach puede aceptar los puntos de partida o premisas que nos proponen los autores. El constructivismo aporta una "posmodernidad" que puede actualizar mucho al coaching en los cambios que se están viviendo en las organizaciones. En abstracto es fácil admitir estas premisas, pero cuando se concretan creo que son un desafío para el propio coaching. Por ejemplo cuestionan las evaluaciones de desempeño individuales (2011, Pg. 35). Si la clave son las relaciones cómo las evaluaremos en las empresas. Otros conceptos quedan muy cuestionados o, al menos, contruidos de otra manera. Por ejemplo el tema del liderazgo. La importancia se desplaza de lo que hace el líder, hacia un liderazgo colectivo en el que las claves son las funciones de liderazgo que se ejercen por todos sus componentes. Dos autores que están investigando esto son Darrh y Palus (1994) y sus conclusiones son muy interesantes para la manera en la que se ejercerá el liderazgo durante los próximos años. Todos estos cambios pueden aportar mucha riqueza en la manera en la que se hace el coaching, desplazando la importancia del coachee a la "comunidad significativa". Quizás no cambie la manera de hacer el coaching porque como señalan Kenneth y Mary Gergen (2011, Pg. 15): "Cuando dialogamos, escuchamos voces nuevas, hacemos preguntas, tomamos en consideración metáforas alternativas y jugamos con los límites de la razón, traspasamos el umbral hacia nuevos significados. Nosotros -juntos- podemos crear el futuro".

4. SUPUESTOS DE TERAPIA BREVE

En este apartado nos basamos en un estudio de Michael Durrant (Eastwood Family Therapy Center, Sydney, Australia) y Kate Kowalsky (University of Wisconsin, Milwaukee, EEUU) (1993): "Mejorar las ideas del cliente sobre su competencia". Recogemos sus frases más significativas desde nuestro punto de vista al hablar de los supuestos básicos de la terapia breve. Este trabajo se encuentra en el libro de Steven Friedman (1993) "El Nuevo Lenguaje del Cambio", en las páginas 52 – 57.

"Nuestro trabajo conjunto refleja la influencia que recibimos del enfoque centrado en la solución de De Shazer y sus colegas y el enfoque de Michael White e incorpora aspectos del Mental Research Institute de Palo Alto, California, así como de la terapia pionera de Erickson..."

Como vemos los propios autores no tienen ningún inconveniente en mezclar “escuelas de terapia breve, centrada en la solución, narrativa o estratégica”. Las fronteras no están claras, pero entre estas escuelas no se consideran competencia, sino distintas maneras de abordar los mismos temas, no son incompatibles. Esta actitud es muy constructorista, no establecen una “batalla por la verdad”, sino una colaboración en la construcción de distintas soluciones. No discuten con otras escuelas, parten de la base de que son útiles. Este punto de vista es compatible con las empresas que no están preocupadas por el origen de la teoría, sino por la utilidad de la solución.

1 Supuestos sobre la competencia de las personas

... La mayor parte de las veces, la mayoría de las personas tiene la capacidad necesaria para manejar la mayor parte de las cosas...

...Elegimos considerar competentes a nuestros clientes, al tiempo que reconocemos que las pautas de comportamiento y pensamiento en las que han quedado atrapados pueden haberles impedido percibir sus propias posibilidades.

Nuestro supuesto de que las personas son competentes y pueden apoyarse en su capacidad nos lleva a utilizar lo que funciona bien, en vez de arreglar lo que funciona mal. Damos por sentado que habrá excepciones al problema o a la perspectiva sobre este (momentos de éxito a pesar del problema, de Shazer)... Intentamos preguntar por estas excepciones lo más pronto posible en la sesión, puesto que su identificación proporciona soluciones ya existentes que podrían ser repetidas o ampliadas. (Pg. 52 – 53)

Este planteamiento es muy coincidente con el coaching en un entorno empresarial. Nadie considera que acudir a un coach suponga que a uno se le han acabado los recursos. Al contrario, se considera que se está trabajando para aumentar el potencial. No es la persona la que está mal, son algunas ideas, pautas de comportamiento que quizás fueran útiles en su momento, pero en la actualidad se han transformado en un estorbo. También es útil la noción de la excepción. El problema no es omnipresente, la persona es capaz de evitarlo en situaciones distintas. Es decir, tiene los conocimientos. Por decirlo con lenguaje empresarial: si una competencia es “un conocimiento aplicado en un entorno determinado que obtiene un resultado positivo y esperado”, un profesional puede tener los conocimientos, pero puede estar fallando su visión y sus creencias con respecto al entorno o personas determinadas.

2 Supuestos acerca de la posición del terapeuta y los saberes del cliente

...asumimos que nuestros clientes pueden ser “especialistas” en su propio tratamiento y, en particular, en su propio futuro... no nos enfrentamos a una patología...sino con

personas que se encuentran "atascadas" en pautas de creencias, comportamiento e interacción que hoy no les sirven... Comenzamos preguntando: "¿Qué piensa que sería útil que yo supiera acerca de su situación?" El objetivo es que los clientes sientan que se reconoce su conocimiento del asunto y que se les ofrece la posibilidad de tener una sensación de control sobre el proceso terapéutico. (Pg. 53).

No se cuestiona que el cliente conoce la situación. Esto sí es una discrepancia entre el coaching y la terapia breve. El coaching parte de la necesidad de establecer un contrato, de señalar qué es lo que le preocupa al cliente. Muchos coaches (Echeverría) señalan que no suelen ser los primeros síntomas que propone el cliente los que son más importantes o la raíz de sus problemas. Por el contrario, la terapia breve da por válida la queja del cliente. Lo hace por dos razones. La primera para evitar la interpretación y la adaptación de lo que le pasa al cliente a una teoría. La segunda es que la terapia breve considera que todo está interrelacionado en un sistema, por lo tanto, si no se trata de un problema clave la queja del cliente acabará llevándonos a él. Esta discrepancia es más formal que real porque muchos coaches comienzan las sesiones preguntando: "¿Qué le preocupa? ¿En dónde le aprieta el zapato?". Esto es compatible con el planteamiento de la terapia breve.

Muchos coaches trabajan con baterías de preguntas (Wolk, 2003), una de esas preguntas puede ser la que está tomada del párrafo anterior: *"¿Qué piensa que sería útil que yo supiera acerca de su situación?"* En esos inventarios de preguntas tiene cabida.

También es importante la idea de sensación de control. Muchos directivos necesitan creer que tienen el control de la situación. No soportan la incertidumbre. En el coaching siempre pueden acabar con el proceso con el simple procedimiento de marcharse de la sesión. Pero la incertidumbre es inevitable en el coaching. Ni siquiera el coach sabe "lo que viene a continuación".

Pero preguntas como la anterior o preguntarle por la necesidad de hacer la siguiente sesión le ofrecen al cliente y al coachee la sensación de control y eso es válido para los propósitos del coaching y de la terapia.

"les invitamos a predecir cómo será su futuro cuando el problemas que les trajo a terapia esté resuelto. Sea esta una pregunta por el milagro (de Shazer)... esta invitación a especular acerca del futuro presuponen que nuestros clientes son capaces de imaginarlo. Explorar esta descripción del futuro aumenta la posibilidad de que se produzca y, por otra parte, las preguntas ponen de relieve los saberes del cliente, que es él quien define la solución y considera sus connotaciones,...Las explicaciones exigen el conocimiento altamente especializado del terapeuta, mientras que los milagros son generados por los saberes del cliente...

En ocasiones, les explicaremos a los clientes qué estamos haciendo y les pediremos su opinión.(Pg. 54).

La pregunta milagro de De Shazer es: “Imagínesse que un día se levanta y su problema ha desaparecido. ¿Cómo sería ese día?” Este es un tipo de pregunta milagro que, en mi experiencia, funciona muy bien en el coaching. La persona se sorprende cuando se da cuenta de que su problema puede desaparecer. Es el antídoto a una situación habitual: “No le veo salida a esto”. Muchas veces el miedo y las creencias del cliente hacen que una situación parezca inamovible. Este tipo de preguntas le hace conectar con una realidad distinta, le hace creer en la posibilidad de una realidad distinta, anticipa un final diferente.

Es cierto que el coach sabe lo que está sucediendo. Podría explicárselo a su coachee, pero en coincidencia con la terapia centrada en la solución, una vez más, no se trata de conocer las causas, sino que el coachee encuentre sus propias soluciones. El coachee puede aparecer como un experto, debe ser un experto, pero no tiene por qué decirlo o dejarlo claro. Eso no aporta a las soluciones. Tampoco creemos que dar soluciones sea malo pero sólo cuando el coachee, después de varios intentos no pueda aportar ninguna idea. Dar soluciones sistemáticamente está indicado como una mala práctica en el coaching.

3 *Supuesto acerca de la experiencia y la “realidad”*

“Compartimos el supuesto constructivista de que las personas están en un proceso constante de comprenderse a sí mismos y a su experiencia, y de que todo conocimiento o “realidad” es resultado de ese proceso. Es decir que, en la terapia, no nos ocupamos de la “verdad” sino de la experiencia de nuestros clientes y de sus percepciones de esa experiencia... Partimos del supuesto de que el elemento importante de la terapia no es que la intervención se corresponda con el problema, sino que la intervención se adecue a la singularidad del cliente” (Pg. 55).

Una frase que se escucha a algunos médicos es que “no hay enfermedades, sino enfermos”. Aquí pasa algo parecido, el coaching debe partir de la misma base que la terapia y evitar “cosificar el problema”. Una mala comunicación no es algo con lo que podamos tratar directamente, lo mismo sucede con la motivación y con otros temas de las organizaciones. No conocemos la realidad, conocemos las percepciones de nuestros clientes con respecto a lo que ellos creen que es la realidad. Por lo tanto evitemos adaptar a nuestro cliente a un modelo de intervención. Esta adaptación al coachee creo que es uno de los puntos fuertes del coaching. Con sus preguntas trata de identificar los supuestos de su cliente y evita las grandes teorías. Lo que preocupa al coach es la utilidad de las ideas de su coachee. Por eso sorprende que algunos libros que han

tenido más éxito y que incluyen la palabra coaching en el título no sean más que un conjunto de consejos válidos, según los autores en cualquier situación y para cualquier persona. Puede que sean útiles, pero no son coaching.

“Preferimos hablar de soluciones y no de problemas... No creemos que hablar del problema (“elaborarlo”) conduzca al cambio, pero sabemos que, en ocasiones, no hablar de él lleva a que el cliente sienta que no lo escuchan... ...seguimos con atención las iniciativas de nuestros clientes y los signos que indican que necesitan saber que su situación ha sido comprendida y su experiencia validada...”(Pg. 55).

Todos los terapeutas de las corrientes recogidas en este apartado insisten en que las causas no aportan nada a las soluciones. Invertir mucho tiempo con las causas hacen que el problema se conozca bien, pero no nos acerca a las soluciones. Incluso podemos convencer al coachee de que no tiene remedio. Pero también es cierto de que el coachee quiere saber que no es “un bicho raro”, que su problema es conocido y ha sido solucionado por otras personas. Quiere sentirse comprendido por su coach. Aun así los terapeutas breves insisten en la necesidad de centrarse en la solución.

“De Shazer indica que en su método esto se hace por medio de la búsqueda de excepciones, en tanto que el MRI (Mental Research Institute) logra el mismo objetivo al reformular el problema. Cuando los clientes desean hablar del problema, reformularlo proporciona un modo de hacerlo que de todos modos pone en tela de juicio su construcción. La externalización del problema... la técnica de referir a este como si fuera algo separado del cliente ofrece la posibilidad de discutirlo sin reforzar las ideas de patología o intencionalidad”(pg. 56).

Los coachees, como los pacientes en terapia, tienen una construcción del problema. Esta construcción, como hemos visto, es una “jaula de hierro” que les inmoviliza. La labor del coach, como del terapeuta, es introducir una duda en esa estructura inmovilizadora. La propuesta de Shazer es interesante. Hacer que el coachee encuentre excepciones a su relato. No siempre tiene un problema con la comunicación, por ejemplo. Esto demostraría al tutorado que tiene recursos para salir de la situación en circunstancias dadas, pero que esos recursos se encuentran ya dentro de él. La externalización es otro método que permite al coachee no sentirse torpe y sugerir ideas que, si fuera su problema, parece no ver.

4 *Supuesto acerca de la visión del yo y la índole del cambio*

“El cambio se produce entonces, cuando se desarrolla la idea de que la persona es competente y capaz de cambiar.

...Alentar el desarrollo de una perspectiva que considere capaz a la persona implica cuestionar aspectos de la vieja perspectiva y, simultáneamente, identificar aspectos de la nueva.

... A medida que el cliente comienza a comportarse de manera diferente, a veces empieza a percibirse de manera diferente, cuando comprende su nuevo comportamiento y las reacciones de los demás ante él. ...preferimos incluir alguna exploración específica de la importancia o del nuevo significado potencial de las excepciones y los ejemplos de competencia" (pgs. 56-57).

El cambio es inevitable, independientemente de lo que pensemos de él. Cambiamos nosotros y cambia nuestro entorno, cambian las personas con las que interaccionamos. Es curioso que el tema del coaching y de la terapia breve sea el cambio. Pero el cambio no va a ser necesariamente a mejor. Para que el cambio nos refuerce, aumente nuestro potencial, sea un cambio positivo es necesario gestionarlo y trabajar con él. La inmensa mayoría de las personas pueden hacerlo solas. Incluso en situaciones muy adversas. Pero una minoría significativa necesitara de la colaboración de un coach o un terapeuta. Otras personas pueden hacerlo solas también pero necesitan hacerlo rápidamente o en circunstancias nuevas. Esto puede justificar la utilidad del coaching o de la terapia breve pero, en cualquier caso, la clave inicial parece ser la misma: convencerse de que el cambio es posible. Confiar en la capacidad propia del cambio. Esa parece ser una de las prioridades del terapeuta y, en mi opinión del coaching. El trabajo con las excepciones y con los pequeños cambios es una de las claves de las sesiones de coaching y de la terapia. A veces es preferible profundizar en un pequeño cambio o una excepción que tratar de convencer al interlocutor de llevar a cabo un cambio mayor.

5. SUPUESTOS DE LA ONTOLOGÍA DEL LENGUAJE

El representante del Coaching Ontológico es Rafael Echeverría y su libro más emblemático "La Ontología del Lenguaje" (2003). En este libro, en las páginas 30 a 47, describe los que son los postulados básicos del coaching ontológico. Es uno de los pocos autores del coaching que declaran sus puntos de partida. Es difícil añadir comentarios a los textos de Echeverría porque se encuentran dentro del área intelectual del coaching y podemos caer en una repetición. Aun así correremos este riesgo.

"Nos situamos en esta profunda transformación mediante el desarrollo de una nueva comprensión de los seres humanos que llamamos "la ontología del lenguaje".

...vemos la “ontología del lenguaje” como uno entre muchos desarrollos que se mueven en una dirección similar y que comparten, muy frecuentemente, supuestos y sensibilidades similares.

Primer postulado: Interpretamos a los seres humanos como seres lingüísticos.

...el lenguaje es, por sobre todo, lo que hace a los seres humanos el tipo particular de seres que son. Los seres humanos, planteamos, son seres lingüísticos, seres que viven en el lenguaje. El lenguaje, postulamos, es la clave para comprender los fenómenos humanos.

... Tenemos claro que los seres humanos no son sólo seres lingüísticos y que, por lo tanto, el lenguaje no agota la multidimensionalidad del fenómeno humano. ...estos dominios básicos son: el dominio del cuerpo, el dominio de la emocionalidad y el dominio del lenguaje.

...es...a través del lenguaje que conferimos sentido a nuestra existencia y es también desde el lenguaje que nos es posible reconocer la importancia de dominios existenciales no lingüísticos.

No hay un lugar fuera del lenguaje, desde el cual podamos observar nuestra existencia.

...El lenguaje representa para los seres humanos, en el decir de Nietzsche, una prisión de la cual no pueden escapar; o, en el decir de Heidegger, la morada de su ser. Los seres humanos habitan en el lenguaje.”

Somos seres lingüísticos que nos entendemos a través del lenguaje. Todo tiene su reflejo en el lenguaje. Aunque comenta que no es la única perspectiva no cita a ninguna otra. Las interrelaciones entre las personas, los conceptos macrosociológicos, como el de generación, por ejemplo, la programación neurolingüística y su trabajo con imágenes, la neurología... son otras perspectivas que aportan una explicación de las personas y a las que Echeverría no parece dedicar mucha atención. Aunque no niegue su importancia.

Durante las sesiones de coaching podemos conocer a nuestro interlocutor si observamos: el cuerpo, las emociones y el lenguaje. Estas tres fuentes de datos nos permiten dar pistas para que el coachee se observe y descubra su manera de razonar y de interpretar su posición en el mundo.

“Segundo postulado: Interpretamos el lenguaje como generativo.

...se hace cargo de cuestionar la concepción tradicional del lenguaje... el lenguaje no sólo nos permite hablar “sobre” las cosas: el lenguaje hace que sucedan cosas. El lenguaje...no sólo nos permite describir la realidad, el lenguaje crea realidades. La realidad no siempre precede al lenguaje, éste también precede a la realidad.

...es importante advertir... que no estamos diciendo que todo lo que existe sólo existe en el lenguaje. No estamos negando la “existencia” de una así llamada “realidad externa”, independiente del lenguaje...

...que una “realidad externa”... “existe para nosotros”, sigue siendo lingüística”

Un cambio en el lenguaje puede provocar un cambio en la conducta. El lenguaje conlleva un tipo de acción. Mis pensamientos y mis constructos preceden a la acción. Si quiero cambiar mi acción debo cambiar mis supuestos, mi lenguaje y la rigidez de mis pensamientos.

“...el lenguaje es acción... a través del lenguaje, no sólo hablamos de las cosas, sino que alteramos el curso espontáneo de los acontecimientos: hacemos que las cosas ocurran.”

“...en su núcleo básico la ontología del lenguaje descansa en una modificación del significado de tres términos: seres humanos, lenguaje y acción.”

“...el lenguaje crea realidades... Al decir lo que decimos, al decirlo de un modo y no de otro, o no diciendo cosa alguna, abrimos o cerramos posibilidades para nosotros mismos y, muchas veces, para otros. Cuando hablamos, modelamos el futuro, el nuestro y el de los demás.

*...modelamos nuestra identidad y el mundo en que vivimos, a través del lenguaje...
...la identidad personal, la nuestra y la de los demás, es un fenómeno estrictamente lingüístico, una construcción lingüística...”*

Como dice Maturana: “Todo lo dicho es dicho por alguien”. Y según Ramón Adell: “Cuando Pedro habla de Juan habla más de Pedro que de Juan” (conversación personal con el doctorando).

También nos damos “discursos” a nosotros mismos y condicionamos nuestra capacidad de acción. El primer libro contemporáneo de coaching, “El Juego Interior del Tenis”, habla de la necesidad de suspender el diálogo entre mi jugador número uno que sólo critica, y el jugador número dos que es el que ejecuta.

La identidad la construimos hablando con los demás y con nosotros mismos. De lo que nos dicen los demás aprendemos quienes somos. Esto nos hace vulnerables a las críticas de los otros.

Tercer postulado: Interpretamos que los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje y a través de él.

"...la vida es... el espacio en el que los individuos se inventan a sí mismos.

...los individuos nacen dotados de la posibilidad de participar activamente en el diseño de su propia forma de ser. ...los individuos tienen la capacidad de crearse a sí mismos a través del lenguaje. Nadie es de una forma de ser determinada, que no permita infinitas modificaciones.

...nos permite ganar un dominio sobre nuestras propias vidas, al jugar un papel activo en el diseño del tipo de ser en el que quisiéramos convertirnos.

...el lenguaje no es, como se ha visto, el foco ni la preocupación principal de la ontología del lenguaje. Su interés principal son los seres humanos."

Tenemos capacidad de inventarnos, no estamos terminados, seguimos inventándonos.

Somos nuestros propios diseñadores. Siempre existe la posibilidad de modificarnos.

Echeverría propone dos principios:

Primer principio:

No sabemos cómo las cosas son.

Sólo sabemos cómo las observamos

o como las interpretamos.

Vivimos en mundos interpretativos.

(Hemos respetado el formato del libro de Echeverría en la reproducción de los principios).

"...debemos abandonar toda pretensión de acceso a la verdad... todo aquello que puede ser pensado es con seguridad ficticio.

... Los sentidos, por lo tanto, no nos proporcionan una fiel representación de cómo las cosas son, independientemente del observador que las percibe."

“... La verdad es simplemente un juego lógico de coherencias internas dentro de un sistema “dado”... decir que algo es verdadero sólo equivale a sostener que es coherente con otras proposiciones que aceptamos como válidas.

...el centro de gravedad se desplaza desde el observado (el ser de las cosas) hacia el observador... dime lo que observas y te diré quién eres.

...no toda interpretación es igual a cualquier otra. Lo que permite discernir entre diferentes interpretaciones es el juicio que podamos efectuar sobre el poder de cada una de ellas.

...cuando hablamos del poder de distintas interpretaciones: su capacidad de abrir o cerrar posibilidades de acción en la vida de los seres humanos.

Este principio es familia del construccionismo. Mi verdad (más que la verdad) es un juego de coherencias internas.

Unas interpretaciones son más flexibles que otras y nos dan más oportunidades.

En el coaching debemos averiguar cómo nuestro coachee observa su entorno, a través de qué constructos y cómo son de rígidos.

Segundo principio:

No sólo actuamos de acuerdo a cómo somos,

(y lo hacemos)

también somos de acuerdo a cómo actuamos.

La acción genera ser.

Uno deviene de acuerdo a lo que hace.

“...Tras cada acción, este supone que siempre hay un ser, un sujeto, que se revela mediante la acción realizada. Nuestras acciones revelan nuestra forma de ser... Al observar la forma en que un individuo actúa (y no olvidemos que el lenguaje es acción), el “coaching” ontológico puede interpretar la forma de ser de cada persona.

Nuestras acciones no sólo relevan como somos, también nos permiten transformarnos, ser diferentes, devenir... Al hacer posible que una persona actúe de un modo determinado... el “coaching” ontológico le permite moverse en una determinada dirección y dejar atrás sus antiguas formas de ser...

La acción... es también la posibilidad de que ese mismo ser se trascienda a sí mismo y devenga en un ser diferente"

También somos lo que hacemos. Esto significa que al hacer cosas nuevas cambiamos nuestra forma de ser.

Si hago algo distinto me transformo en alguien distinto y mis recursos aumentan.

El coaching no consiste "sólo "en dialogar si no en provocar en el coachee deseos de hacer algo nuevo.

6. EL COACHING COMO NARRACIÓN

En este caso volvemos a Kenneth Gergen y su libro "Realidades y Relaciones" (1996). El él se incluye un capítulo titulado, La Autonarración en la Vida Social, y dentro de este capítulo un apartado denominado La Estructuración de las Exposiciones narrativas, páginas 236- 239. En él se exponen las características que tienen la mayoría de las narraciones. Me parece que estos criterios de las narraciones se pueden aplicar a las narraciones que se dan en el coaching. Aportan una guía o lista de chequeo para saber si la narración está completa. Al aplicarlo en alguna de mis entrevistas he descubierto que el coachee se explica mucho mejor y su historia queda más completa, aunque esto nos es más que el comienzo del trabajo. Veamos y comentemos los párrafos elegidos de este apartado.

"Este análisis considera... las construcciones narrativas como contingentes histórica y culturalmente. Los criterios que explicitamos a continuación parecen ser primordiales en la construcción de una narración inteligible para segmentos importantes de la cultura contemporánea:

1 (la numeración es nuestra, no del autor) Establecer un punto final apreciado... establecer una meta, un acontecimiento a explicar, un estado que alcanzar o evitar, un resultado de significación o, dicho más informalmente un "punto". ...los acontecimientos tal como los definimos no contienen valor intrínseco. ... Sólo dentro de una perspectiva cultural se pueden hacer inteligibles los "acontecimientos valorados"(pgs 236 – 237).

Antes de comenzar su historia o queja debemos pedir al coachee que nos dibuje un marco de la organización en la que sucede aquello que quiere contarnos. De esta manera destaca los rasgos que para él son claves en su historia. Nos deben de poner

ejemplos de lo que funciona y lo que no en ese entorno cultural. Debemos tomar nota fríamente, sin pensar que esa es la realidad, si no la realidad desde su perspectiva. Para completar el marco podemos preguntar qué sucedería en algunos supuestos que conocemos bien en otras organizaciones. Esto nos ayuda a definir ciertos límites del marco cultural en el que se va a desarrollar la narración que nos van a contar.

Una vez que conocemos el ambiente en el que se desarrolla podemos averiguar todas las preguntas: ¿Qué, quiénes, dónde, cómo, cuándo...? El primer relato no debe ser interrumpido muchas veces. Sólo cuando nos perdemos. Si interrumpimos mucho el coachee/narrador puede perder el hilo conductor o las ganas de contarnos su historia. Pero lo importante es conocer los datos... pero cuáles.

2 Seleccionar los acontecimientos relevantes para el punto final... Un relato inteligible es aquel en que los acontecimientos sirven para hacer que la meta sea más o menos probable, accesible, importante o vívida... Una vez más encontramos que la narración exige tener consecuencias ontológicas. Uno no está libre para incluir todo cuanto tiene lugar, sino sólo aquello que es relevante para la conclusión del relato (pg. 237).

Pero toda selección implica que algo se queda fuera. El coachee nos cuenta lo que cree que es importante para la historia. Parece que la manipulación es inevitable, conscientemente o no. Puede saltarse temas a los que no da importancia y juegan un papel importante en el desarrollo de la historia. Y, por supuesto, este narrador no es un novelista, no conoce todo lo que está sucediendo y pudiera ser relevante para su historia.

Mi labor como coach es preguntar muchas veces. Identificar los hechos y datos y tratar de completarlos. Muchas veces es necesario que el narrador cambie de papel y aumente su nivel de empatía con diversos “personajes”, incluido el antagonista de su historia, el malo.

3 La ordenación de los acontecimientos. Los acontecimientos relevantes... son habitualmente dispuestos según una disposición ordenada.... La convención contemporánea más ampliamente utilizada es tal vez la de una secuencia lineal de carácter temporal... Resulta tentador afirmar que la secuencia de acontecimientos relacionados debe emparejarse con la secuencia real en la que los acontecimientos ocurrieron, pero esto no sería más que confundir las reglas de un dar cuenta inteligible con lo que fue en realidad. La ordenación lineal de carácter temporal, al fin y al cabo, es una concesión que emplea un sistema coherente de signos; sus rasgos no son exigidos por el mundo tal como es (pg. 238).

Muchas veces el narrador rompe la secuencia temporal. Le preocupa algo que acaba de suceder que para él es algo grave, algo que le incordia mucho. Eso hace que parte del relato aparezca como si no hubiera antecedentes. Algo que en la vida real es casi imposible. El tiempo del narrador puede no ser el de otro de los “personajes”, incluida la propia organización. “¿Los tiempos que manejamos en la historia son razonables?”: es algo que el coach debe preguntarse con cierta frecuencia.

4 “La estabilidad de la identidad. La narración bien formada es característicamente aquella en la que los personajes (o los objetos) del relato poseen una identidad continua o coherente a través del tiempo.... Una vez definido por el narrador el individuo (o el objeto) tenderá a retener su identidad y función dentro del relato. ...el relato bien formado no tolera las personalidades proteicas”(pg. 238).

Aquí Gergen parece renunciar a ciertos cuentos que incluyen la transformación del personaje a través de la narración. Pero muchos de ellos lo que narran precisamente es ese cambio en el protagonista. Creo que la estabilidad de la identidad del protagonista es una ilusión. Algunos procesos de coaching comienzan con un 360º en la que mandos, colegas y colaboradores dan su opinión sobre las competencias del coachee. Y a veces esa imagen llega con dificultades y con “incomprensiones”. A veces el coaching comienza trabajando las discontinuidades de imagen que aparecen en este tipo de pruebas. Así que en este punto sobre la estabilidad del protagonista de la narración no encaja con el cambio que el coachee desea.

5 “Vinculaciones causales: ...la narración ideal es aquella que proporciona una explicación del resultado. ...se logra la explicación cuando se seleccionan los acontecimientos que, a través de criterios comunes, están vinculados causalmente... ...aquello que ha de incluirse en el interior de la gama aceptable de formas causales es histórica y culturalmente dependiente”(pgs. 238 – 239).

El coachee, visto como narrador, te ofrece un relato lleno de coherencias internas. Pero este relato tiene más de una lectura, algunos de los hechos tiene más de una interpretación, y en eso consiste parte del proceso de coaching. Enseñar a tu tutorado que muchas situaciones tienen más de una lectura, alguna más que la suya.

La carga de interpretación que el coachee da a cada hecho es importante para entender su reacción, sus acciones. Es uno de los temas claves del proceso de coaching, trabajar con las emociones que provocan los hechos.

6 “Signos de demarcación: La mayoría de los relatos apropiadamente formados emplean señales para indicar el principio y el final. ...Mary Gergen: los hombres es

más probable que se adecuen a los criterios predominantes para “la narración de relatos apropiados” que las mujeres. Las autobiografías de mujeres se estructuran con mayor probabilidad alrededor de puntos finales múltiples e incluyen materiales no relacionados con cualquier punto final particular... ...el uso de componentes narrativos parecería ser vital al crear un sentido de la realidad en las explicaciones que pretenden dar cuenta del yo”(pgs. 239 – 240).

Las narraciones pueden ser temáticas, es algo muy habitual en el coaching: el entrevistado quiere hablar de sus preocupaciones: comunicación, delegar, ser más cercano, tener más carácter... Muchas veces la narración son ejemplos en torno a unos temas clave.

Otras veces la narración no es sobre lo que se sufre, sino sobre lo que se puede contar. El coach tiene que ganarse la confianza del coachee para que este le cuente algunos temas que le dan mucha vergüenza. El que escucha debe ser capaz de descubrir una historia difícil debajo de otra que se le cuenta y tratar de que esta segunda acabe saliendo al aire.

A veces conviene señalar los puntos de demarcación, los límites y los cambios en la historia que cuenta el coachee. Una vez más aparece la noción de “comunidad significativa”: aquellos que dan significado al problema. Y eso ayuda a poner límites al problema. El coachee parece ignorar que hasta los problemas tienen límites. Estos límites pueden ser las excepciones al problema. Cuando el coachee te relata una historia de fracaso completo en comunicación poner un límite puede ser una pregunta del tipo: “¿No recuerdas una entrevista que te haya salido bien?” Si se trata de un problema de comunicación, por ejemplo.

Preguntar cómo va a acabar el problema es una forma de dar esperanza.

Podemos decir, sin miedo a equivocarnos, que la teoría acerca del coaching es demasiado extensa para ser abarcada por una sola persona. Hay que poner límite desde la humildad de que no abarcamos todo pero que esperamos haber investigado la teoría lo suficiente como para dar el siguiente paso hacia la investigación práctica. Hasta ahora hemos visto lo que dicen algunos autores desde el coaching y otros conocimientos “aledaños” de lo que debe ser la práctica. A partir de ahora mantendremos conversaciones con los coaches y coachees que son los actores principales de este proceso. De los textos transcritos de sus entrevistas buscaremos aquellos mensajes que nos permitan ver más allá de lo que formalmente nos dicen. En el siguiente apartado se describe la metodología de la tesis doctoral y pasaremos al trabajo de campo con la esperanza de llegar a conocer algo más sobre cómo se da produce el coaching individual en las organizaciones.

III. METODOLOGÍA

1. DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL MÉTODO

Quizás hubiera sido más exacto llamar a la tesis “la experiencia (subjetiva) de coaching en un entorno de organizaciones”. Porque el objeto de la tesis es la experiencia subjetiva, lo que los actores relatan de cómo han vivido sus procesos de coaching. Esta experiencia tan rica y compleja queda reflejada en la transcripción de las entrevistas que se convierte en el texto a analizar.

Diversas perspectivas (coaches, coachees, prescriptores, consultores...) que en varias ocasiones coincidían en la misma persona. Podíamos encontrar a una persona de la Dirección de RRHH, que hubiera promovido el coaching en su organización y, además, fuera coach interno... Esta complejidad de perspectivas señala hacia un método flexible, abierto e incluso cambiante a lo largo de la investigación.

Aún a riesgo de ser repetitivo volveré a señalar las dudas sobre algunos conceptos del coaching que no son universalmente aceptados. Algunos autores coinciden con el problema de terminología al que nos enfrentamos (Alonso, Calles y Gioya, 2010, 21, 22) "El Coaching Ejecutivo, al ser un ámbito en desarrollo, aún no ha encontrado una definición consensuada en la que se pongan de acuerdo los que lo practica, los clientes, y los investigadores".

Estos factores, y otros referidos a mis conocimientos son los que me llevan a optar por una metodología cualitativa. Creo que en el caso de la experiencia de coaching estamos todavía describiendo cómo es el fenómeno. Los ejemplos que he visto de metodologías cuantitativas (encuestas) no trataban de la experiencia subjetiva de los actores o bien eran muy discutibles en sus conceptos y en sus causas explicativas del objeto de estudio. Por la naturaleza del objeto de la investigación creo que una metodología cualitativa me permitía profundizar y matizar más en la experiencia de coaching que tenían los entrevistados.

Rasgos comunes a las investigaciones de las diferentes posiciones cualitativas:

- “La Verstehen como principio epistemológico. La investigación cualitativa trata de comprender el fenómeno o acontecimiento en estudio desde el interior...
- La reconstrucción de los casos como punto de partida. Un segundo rasgo común a las diferentes posiciones es que el caso individual se analiza de manera más o menos uniforme antes de establecer declaraciones comparativas o generales...
- La construcción de la realidad como base... la realidad estudiada por la investigación cualitativa no es una realidad dada, sino que diferentes “actores” la construyen: qué actor se considere como crucial para esta reconstrucción

depende de la posición teórica tomada para estudiar este proceso de construcción.

- El texto como material empírico. En el proceso de reconstruir casos, se producen textos en los que se hacen los análisis empíricos reales; se reconstruye la visión del sujeto como su teoría subjetiva o se formula de esta manera...”
FLICK U. (2004, Pg. 41)

Dentro de la metodología general de la tesis hay que señalar algunas de las bases que estudié para preparar el estudio de campo. Son las bases del método, comparto la mayoría de los supuestos y fueron los referentes teóricos, aunque luego cedieron paso a la entrevista como herramienta y al análisis de discurso como método que describiré más adelante.

a) Construccinismo

Si buscamos una perspectiva teórica de las interacciones que se producen en el coaching siguiendo a Miguel Vallés *“el enfoque del construccionismo social (de autores como los Gergen) no se centra en la actividad mental que genera un individuo para dar sentido, sino en la generación colectiva de sentido mediante el lenguaje y la interacción social en general”* (Vallés, 1999, 60). En el coaching lenguaje e interacción social son las claves del acompañamiento que el coach hace al coachee.

Existen variaciones dentro de lo que Tomás Ibáñez (1994) denominó “movimiento pero Íñiguez (2005, 2) ha identificado cuatro elementos que comparten los construccionistas: *“antiesencialismo (las personas y el mundo social somos el resultado, el producto, de procesos sociales específicos); relativismo (la “Realidad” no existe con independencia del conocimiento que producimos sobre ella o con independencia de cualquier descripción que hagamos de ella); el cuestionamiento de las verdades socialmente aceptadas (el continuo cuestionamiento de la “verdad”, poniendo en duda sistemáticamente el modo cómo hemos aprendido a mirar el mundo y a mirarnos a nosotros mismos); determinación cultural e histórica del conocimiento, y el papel conferido al lenguaje en la construcción social (la realidad se construye socialmente y los instrumentos con los que se construye son discursivos).”*

Estos cuatro elementos se aplican también al coaching. Podríamos afirmar como metáfora que el coaching es una suerte de construccionismo.

Para seguir definiendo los supuestos construccionistas nos valdremos de Gergen (1994) que es uno de los autores más referenciados en psicología social. En su libro *“Realidades y Relaciones”*, señala cinco supuestos en los que se basa el

construccionismo: *“1: Los términos con los que damos cuenta del mundo y de nosotros mismos no están dictados por los objetos estipulados de este tipo de exposiciones. 2: Los términos y las formas por medio de las que conseguimos la comprensión del mundo y de nosotros mismos son artefactos sociales, productos de intercambio situados histórica y culturalmente y que se dan entre personas. 3: El grado en el que un dar cuenta del mundo o del yo se sostiene a través del tiempo no depende de la validez objetiva de la exposición sino de las vicisitudes del proceso social. 4: La significación del lenguaje en los asuntos humanos se deriva del modo como funciona dentro de las pautas de relación; y 5: Estimar las formas existentes de discurso consiste en evaluar las pautas de vida cultural; tal evaluación se hace eco de otros enclaves culturales”.*

Debemos de tener en cuenta que el coachee cuenta su historia, desde su perspectiva y eso es una “narración del yo”(Gergen, 1994, 231)”*quiero proponer un enfoque relacional que considera la autoconcepción no como una estructura cognitiva privada y personal del individuo, sino como un discurso acerca del yo; la representación de los lenguajes disponibles en la esfera pública. Sustituyo la preocupación tradicional en torno a las categorías conceptuales (autoconceptos, esquemas, autoestima) por el yo como una narración que se hace inteligible en el seno de las relaciones vigentes”.* Cuando hacemos coaching estamos haciendo un relato sobre quiénes somos y por qué hacemos las cosas de una determinada manera. Eso ha de insertarse en un entorno, en este caso el de las empresas, que le da pleno sentido a las acciones del coachee. (Por ejemplo un coachee puede contar un relato de cómo su equipo está desmotivado y decide no regañarles, sino reforzar aquellos actos que han hecho en el pasado o en el momento actual. Esta actuación puede parecer paradójica. De hecho lo “lógico” parece castigar al equipo con una bronca. Quizás el coachee conoce bien al equipo, puede ser que a la cultura de la organización no le gusten las conversaciones agresivas, puede pensar que el equipo se va a venir más abajo aún y prueba con una acción que puede parecer “anti natura”, pero que en ese entorno empresarial tiene una lógica clara).

Estamos hablando de predirectivos y directivos, personas que encarnan el “yo saturado” que describe Gergen en el libro del mismo nombre. *“Al absorber las opiniones, valores y perspectivas de otros, y vivir en la escena los múltiples libretos en que somos protagonistas, ingresamos en la conciencia posmoderna”* (Gergen 2006, 38). *“En lugar del yo perdurable e identificable, nos encontramos con fragmentación e incoherencia, con vidas sin rumbo, con movimientos que llevan de un lugar o una cultura a otros sin dejar muchos efectos residuales”* (Gergen 2006, 238). Y remata Gergen: *“ Este estado de cosas desconsuela a muchos. Es penoso comprobar que los antiguos rituales de la relación humana –las amistades profundas y duraderas, la intimidad comprometida y la familia nuclear- se disgregan y en su lugar quedan meras “apariencias”. La continuidad es reemplazada por la contingencia, la unidad por la fragmentación, la autenticidad por el artificio”* (Gergen, 2006, 250).

Esta situación de desconsuelo, de echar de menos, es un telón de fondo y, en ocasiones, protagonista de las conversaciones de coaching. Las personas pierden coherencia y

buscan reconstruirla a través de los relatos que cuentan al coach. Y si se trata de disminuir cierta “disonancia cognitiva vital” los relatos son una buena herramienta: *“Dado que los acontecimientos de la vida cotidiana están inmersos en la narración, se van cargando de sentido relatado: adquieren la realidad de “un principio”, de “un punto grave”, de “un climax”, de “un final” y así sucesivamente”* (Gergen, 2006, 232). El relato hace que los sucesos del pasado adquieran sentido: *“...en nuestra experiencia del yo y de los demás nos parece encontrar no una serie de momentos discretos infinitamente yuxtapuestos, sino secuencias dirigidas a metas”* (Gergen, 2006, 233). Los coachees logran tener una imagen coherente cuando cuentan su autonarración al coach y este le ayuda para lograr una reconstrucción más eficaz y más vital.

Todo este paralelismo indica que el construccionismo puede ser una mirada correcta a la hora de analizar el “coaching ejecutivo en las organizaciones”.

b) Análisis del discurso

Los coaches y coachees cuentan su experiencia del coaching. Como dice una de las entrevistadas uno es el protagonista (coachee) y otro el amigo que acompaña (coach). No dice dónde hay que ir: hace preguntas y señala cosas que han pasado desapercibidas al coachee. Nos cuentan sus relatos que recogemos en una diminuta grabadora digital pensando si habremos sabido escuchar bien o si hemos hecho las preguntas oportunas que le permitan desplegar su discurso.

Como señala Pedro Santander (2011): *“sabemos que el lenguaje no es transparente, los signos no son inocentes, que la connotación va con la denotación, que el lenguaje muestra, pero también distorsiona y oculta, que a veces lo expresado refleja directamente lo pensado y a veces sólo es un indicio ligero, sutil, cínico”*.

Los coaches y coachees, que habitan la entrevista, son los protagonistas de nuestro estudio. Son los tejedores del discurso. Como señala Teun A. van Dijk: *“Los usuarios del lenguaje utilizan activamente los textos y el habla no sólo como hablantes, escritores, oyentes o lectores, sino también como miembros de categorías sociales, grupos, profesiones, organizaciones, comunidades, sociedades o culturas... en la mayoría de los casos, en complejas combinaciones de estos roles e identidades sociales y culturales. De modo recíproco, al producir el discurso en situaciones sociales, los usuarios del lenguaje al mismo tiempo construyen y exhiben activamente estos roles e identidades”* (van Dijk, 2000). En el caso del coaching puede ser importante esa construcción mutua entre la técnica y el rol de los ejecutivos. Igual que “necesitas” un máster para ser un ejecutivo, es posible que también necesites haber pasado por un proceso de coaching. De esta manera técnica y actores se refuerzan recíprocamente en un entorno de trabajo.

Este “apoyo mutuo” entre el que habla y de lo que se habla se cristaliza en el discurso y señala L. E. Alonso: *“De lo que se trata, en suma, es de observar cómo la realidad social construye los discursos y cómo los discursos construyen la realidad social”*. (Alonso, 1998).

Esta relación de los actores, en cuanto a representantes de una categoría, nos anima a apoyarnos en el análisis de discurso, para obtener conclusiones en la tesis doctoral. Soy consciente de que, a veces, este tipo de análisis es “un arte” que es difícil de concretar hasta que te enfrentas al discurso, en nuestro caso, las transcripciones de las entrevistas de coaches y coachees. Según Antaki e Íñiguez (1995) podemos “mostrar que el Análisis de Discurso (AD) no es, de hecho, una técnica prescriptiva que se pueda seguir como se sigue una receta”.

El construccionismo, como el análisis del discurso fueron las bases de las que partíamos al comienzo de la tesis doctoral. Son el marco teórico que permite abordar lo que dicen y cómo lo dicen los entrevistados. La manera de buscar los conceptos y de etiquetarlos ha sido común a la mayoría de las técnicas cualitativas.

2. DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA ENTREVISTA

“La entrevista es una conversación que tiene una estructura y un propósito estructurados por una parte: el entrevistador. Es una interacción profesional que va más allá del intercambio espontáneo de ideas como en la conversación cotidiana y se convierte en un acercamiento basado en el interrogatorio cuidadoso y la escucha con el propósito de obtener conocimiento meticulosamente comprobado. La entrevista de investigación cualitativa es el lugar donde se construye conocimiento.” (Kvale, 2011, 30)

La manera de abarcar un tema complejo y relativamente inexplorado desde el punto de vista científico era una herramienta que permitiera que los actores se explicasen y matizaran todo lo que creyesen conveniente. Para ello la entrevista nos permitía la flexibilidad necesaria para lograrlo. Sin límite de tiempo eran los entrevistados los que decidían la duración de las mismas.

Después de comentarlo con mi director de tesis decidimos que las entrevistas eran el espacio para que los entrevistados describieran y comentaran su experiencia con el coaching, pero no iban a ser entrevistas de discusión o confrontación. Este tipo de entrevista era más tentador con los coaches a los que consideraba colegas profesionales y me apetecía mucho discutir algunos puntos con ellos. En la medida de lo posible procuré que expusieran sus ideas sin que yo polemizara, algo que al hacer las transcripciones vi que no siempre había logrado. Las entrevistas a los coaches pueden ser consideradas entrevistas a expertos porque habían realizado muchas sesiones de

coaching y habían reflexionado sobre ellas. A veces querían que compartiese o comentara sus ideas propuestas, algo que traté de hacer en la medida de lo posible. El objetivo era recoger sus ideas y no las mías.

Son muy sugerentes las metáforas de la entrevista de investigación en torno a dos maneras de entrevistar. “Dos metáforas contrapuestas –como minero o como viajero-... En la metáfora del minero el conocimiento se entiende como metal enterrado y el entrevistador es un minero que desentierra el valioso metal. El conocimiento está esperando en el interior del sujeto a ser descubierto. ... la metáfora del viajero concibe al investigador como un viajero en un viaje a un país lejano que después contará como relato al volver a casa. Explora los numerosos dominios del país como un territorio desconocido o con mapas, deambulando libremente por él” (Kvale, 2011, 43 – 44). Creo que mi primera intención era visitar el mundo del coaching como un viajero, alguien que habla con personas y luego relata su experiencia, la de los entrevistados y la suya propia. Esto no es incompatible con recoger algunas joyas que los entrevistados dejaban por el camino y que lo hicieron en muchas ocasiones. Muchas han pasado directamente a la parte del análisis porque aportaban algo distinto a la investigación.

Tipos de entrevistas:

Entrevistas narrativas: “Las entrevistas narrativas se centran en las historias que los sujetos cuentan en las tramas y estructuras de sus relatos. Las historias pueden surgir espontáneamente o el entrevistador puede provocarlas”. (Kvale, 2011, 101)

Entrevistas discursivas: “Todas las entrevistas aparecen como discursos... “En primer lugar, la variación en la respuesta es tan importante como la uniformidad. En segundo lugar, se ponen de relieve más las técnicas que permiten la diversidad que aquellas que la eliminan, lo que da lugar a intercambios conversacionales más informales y, en tercer lugar, se ve a los entrevistadores como participantes activos más que como cuestionarios parlantes (Potter y Wetherell, 1987, pg 165).

En la presente tesis podemos sostener que las entrevistas de los coachees eran, más bien, del tipo narrativo. Nos cuentan lo que hacen sin tratar de justificar algo que para ellos es normal. En el caso de los coaches las entrevistas son más discursivas. Aparecen más argumentos que razonan, por ejemplo, por qué funciona o no el coaching, lo que nos daba más posibilidad de análisis.

Uno de los objetivos de la tesis es que los entrevistados hablaran sin cortapisas para que su discurso fluyera. En ese discurso podían destacar la defensa del método o la ausencia de referencias al entorno organizativo. En sus planteamientos podíamos aplicar nuestro análisis señalando situaciones comunes, discrepancias significativas,

ausencias, contradicciones... Todo ello son ideas que pueden enriquecer nuestra visión del coaching.

Si la entrevista es una herramienta flexible también tiene su inconveniente cuando se trata de analizarla. "...El oficio poco estandarizado de la investigación con entrevistas cualitativas, para el que hay pocas normas de referencia o convenciones metodológicas comunes". (Kvale, 2011, 31). Analizar una entrevista desde el punto de vista cualitativo se puede parecer más a un arte que a un método sistemático.

3. DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LOS MÉTODOS DE ANÁLISIS

Ya hemos señalado que la naturaleza del coaching y su entorno, es decir, las entrevistas y la organización empresarial tenían "cierto aire de familia" con la metodología cualitativa. Los intentos que conozco de aplicaciones cuantitativas, en especial a través de encuestas, tienen problemas debido a la naturaleza "novedosa" del coaching. Expresiones que admiten varias interpretaciones o que no son reconocidas por diversas escuelas de coaching, empresas que hacen "coaching", pero que al profundizar no podemos identificarlo como tal, sino como formación o entrevistas para motivar al personal. Incluso hay organizaciones que llaman coaching a las entrevistas que mantienen con empleados que van a ser despedidos. Estas y otras situaciones hacen que el corpus teórico y aplicado del coaching sea demasiado confuso y vago. Dentro de unos años cuando los conceptos se hayan afianzado y sean admitidos por toda la comunidad científica que los emplean, cuando estén suficientemente validados, admitirá metodologías más cuantitativas para definir la experiencia del coaching. Las que ahora se emplean sirven para definir tendencias y son útiles para investigar y orientar la práctica del coaching.

Como señalé en este mismo capítulo en el entorno empresarial preocupa menos que en el campo académico las bases teóricas que soportan al coaching. Lo importante es que ofrezca resultados en torno a aquello que promete que es, básicamente, aumentar el potencial de los participantes.

Dentro del análisis del discurso podemos hacer una primera aproximación, un primer marco de análisis como es la lista de preguntas básicas que comenta Flick (2004), citando a Böhn, 1990.

- *"¿Qué? ¿De qué se trata? ¿Qué fenómeno se menciona?*
- *¿Quién? ¿Qué personas actores están implicados? ¿Qué roles desempeñan? ¿Cómo interactúan?*
- *¿Cómo? ¿Qué aspectos del fenómeno se mencionan (o no se mencionan)?*
- *¿Cuándo? ¿Cuánto tiempo? ¿Dónde? Tiempo, curso y situación.*
- *¿Cuánto? ¿Con qué fuerza? Aspectos de intensidad.*

- *¿Por qué? ¿Qué razones se dan o se pueden reconstruir?*
- *¿Para qué? ¿Con qué intención, para qué propósito?*
- *¿Por quién? Medios, tácticas y estrategias para alcanzar la meta."*

Cuando nos encontremos ante las transcripciones de las entrevistas buscaremos la manera más adecuada de analizar los discursos y encontrar, sin forzar la interpretación, aportaciones al coaching desde la perspectiva de la psicología social.

"No existe un método estándar, no existe una vía regia para llegar a los significados esenciales y las implicaciones más profundas de lo que se dice en una entrevista" (Kvale, 2011, 136). "Está el análisis como bricolaje, una combinación ecléctica de formas múltiples de análisis, y una interpretación de inspiración teórica de las entrevistas como modo significativo de análisis" (Kvale, 2011, 137).

Dentro de que no existe una fórmula sistemática para el análisis de las entrevistas nos parece que la "teoría fundamentada" se adaptaba más a nuestra situación. Esto era debido al tema complejo que estudiamos y la idea de no partir de hipótesis de trabajo a demostrar, sino sacar nuestras conclusiones después de hacer el análisis. Discutir los matices de las distintas corrientes de la teoría fundamentada es relativamente claro ante una página en blanco. No es tan fácil ante un texto o la transcripción de una entrevista saber si lo estamos haciendo correctamente o si estamos usando una combinación ecléctica intentando ser lo más honestos que podamos. Esta segunda alternativa creo que es la que mejor refleja la situación de nuestro análisis.

Seguimos el esquema propuesto por casi todos los estudios cualitativos al enfrentarse a un texto, conversación, o discurso:

- Identificar incidentes – indicador
- Agruparlos en categorías – código
- Destacar el concepto
- Obtener conclusiones

En las sucesivas lecturas de las entrevistas se iban identificando incidentes significativos, un número de incidentes pueden compartir "un aire de familia". Se agruparon los códigos en categorías o familias en función de los denominadores comunes que pudieran tener en cuanto concepto.

Al final se agruparon en superfamilias, se seleccionaron aquellas que parecían más significativas y sobre ellas se sacaron las conclusiones del estudio.

A la tesis siempre le guió la idea de no expandir el concepto de coaching, que es exactamente lo contrario que sucede en la aplicación del mismo. Ahora se combina el coaching con cualquier otra teoría o concepto que pueda aparecer atractiva a las empresas. Uno de los propósitos de la investigación era ceñirse a lo que con la

seguridad posible podemos considerar coaching. Eso significa que era posible obtener más códigos en función de la ortodoxia u heterodoxia del entrevistado (en especial en el caso de los coaches), pero creemos que eso nos llevaba lejos de lo que queríamos, que era centrarnos en el coaching.

También es posible que haya fallado en un exceso de prudencia a la hora de analizar las entrevistas, en especial las de los coaches, que a veces utilizaban indirectas o alusiones veladas que daban lugar a conclusiones atractivas, pero que luego no podría identificar su origen o no iba a ser muy claro.

Uno al hacer su análisis no tiene un “ojo inocente” de tal manera que uno también critica desde una posición. Este tema que me preocupó durante las entrevistas se solucionó con un capítulo de “diálogo con coaches y coachees” a propuesta del director de tesis. En este capítulo puedo explicitar algunos de los presupuestos desde los que yo trabajo el coaching y que no aparecieron en las entrevistas. Más con el ánimo de explicitar mi perspectiva derivada de la experiencia como coach que pretendiendo llevar más razón que los otros entrevistados.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

En el año 2002 comenzamos a escuchar a personas que visitaban EEUU a hablar de coaching. Normalmente citaban algunas ideas confusas sobre una técnica que había pasado del mundo del deporte, en concreto del tenis, a las esferas de los altos directivos de empresas. De hecho los primeros artículos que aparecieron se publicaron en revistas de tenis. Aunque el iniciador moderno del coaching era Timothy Gallwey, los trabajos más conocidos eran los de John Whitmore, piloto de coches de carrera reconvertido a formador y entrevistador de directivos para que aumentaran su rendimiento.

Después de leer varios libros y artículos comencé a hacer mis primeros intentos como formador en coaching y coach. Primero como puntos dentro de cursos de liderazgo y más tarde como cursos independientes y como coach. Desde el primer momento llamó mi atención la gran diferencia entre la documentación del coaching. Desde artículos pensados y buscando el respaldo científico hasta otros que tenían un aire claro de auto ayuda. Lo que era preocupante es que entre los artículos podías encontrar exactamente los consejos contrarios.

Al comenzar el DEA decidí dedicarme a una lectura más a fondo de diversos libros y artículos de coaching tratando de encontrar una base teórica que luego me permitiera hacer un estudio de campo sobre el tema. Terminado el DEA comencé a tomar notas en cuadernos y al repasarlos ahora noto cómo lo primero que aparece es una gran lista de preguntas a coaches y coachees. Preguntas que partían de mi experiencia como

coach. Eso me lleva rápidamente a una entrevista semiestructurada. Siguiendo la metáfora del minero y el viajero que se relata en el apartado de metodología aplicada a la entrevista, creo que las entrevistas de la tesis eran mixtas. Tienen una predominancia del viajero, el que va a un país lejano y, al volver, cuenta lo que ha visto, relata. Pero también es cierto en el caso de los coaches y de algún coachee que nos encontramos ante expertos y dejan sus reflexiones como joyas que se pueden recoger directamente de sus entrevistas.

Creo que me enfrento a las entrevistas sin hipótesis de trabajo pero sí con preguntas generales que también abarcan los objetivos de esta parte de la tesis. Estas preguntas eran

- ¿Qué papel tiene el entorno en el coaching?
- ¿Hay una forma estándar de hacer coaching ejecutivo?
- ¿Cómo vive el coachee el proceso de coaching?
- ¿Cómo colabora el mando del coachee en el proceso de coaching?
- ¿Qué aportaciones puede hacer la psicología social al coaching?

Sin ánimo de querer ser exhaustivo vamos a delimitar lo que hay detrás de cada pregunta principal de la tesis.

¿Qué papel tiene el entorno en el coaching?

Es un tema que llama la atención desde el principio del trabajo de campo de la tesis. Apenas existen referencias explícitas al entorno. Se habla de la relación con partes del entorno. Muchos temas que son nombrados en las sesiones forman parte del entorno: la relación con los compañeros de trabajo, el jefe o los clientes. Pero el entorno como tal desaparece incluso cuando se trata de sus componentes. Quizás se habla de la cultura o el estilo de una organización con referencias del tipo: “somos así”, “aquí no gusta eso”, “no sería bien visto”...

El entorno inmaterial: reputación de la empresa en la que nos encontramos, la cultura y sus diversos factores, por ejemplo el nivel de conflicto que acepta todo eso nos puede proporcionar un marco de referencia al hacer el coaching. Teniendo en cuenta que las culturas no encajan como un puzzle; hay lagunas y contradicciones.

El coachee pertenece a uno o dos grupos en la propia empresa, también tiene grupos de referencia que condicionan su manera de interpretar lo que le sucede.

Pero los coaches no hacen referencia a estos temas salvo que el coachee los proponga. Parece que el coaching se realizara en un espacio neutro que no influye en el proceso de coaching. Esto es imposible.

Ante la pregunta: ¿Haces coaching de la misma manera en dos empresas muy diferentes?, los coaches se desconciertan o señalan al coachee como la persona que justifica su manera de hacer coaching.

¿Hay una forma estándar de hacer coaching ejecutivo?

Puede ser que una manera estándar de hacer coaching ejecutivo fuese una prueba definitiva de la madurez del constructo. Queremos saber cómo hacen coaching en las organizaciones. Es un tema ante el cual los coaches pueden mostrarse remisos. Hay que tener en cuenta que el coaching ejecutivo se realiza en un entorno empresarial. Este entorno se preocupa por los resultados pero rara vez por las bases o modelos teóricos que sostienen las prácticas que aplican las empresas. No existe un corpus teórico reconocido por los coaches, aunque coinciden en algunos aspectos. Suponemos que hay un espacio común en la práctica del coaching y luego algunas variaciones o particularidades. El origen formativo de los coaches marca su manera de llevarlo a cabo en las empresas. Es algo que debemos rastrear en las entrevistas.

Uno de los inconvenientes de búsqueda de un cierto estándar ya ha sido señalado en la “necesidad” de los coaches de diferenciar su oferta cara a los posibles compradores. Esto crea una serie de variedades de coaching que dificulta su análisis,

¿Cómo vive el coachee el proceso de coaching?

De qué manera el hecho de participar en un proceso de coaching “hace que las cosas ocurran”. La gran mayoría de los coachees son personas que han alcanzado cierto nivel en la organización en la que trabajan. Son definidas como personas con potencial. Sus carreras profesionales no están estancadas (salvo excepciones) y se trata de aumentar el potencial y de que busquen y encuentren desafíos tanto en su actual puesto de trabajo como en cambios profesionales. Casi todos ellos son responsables de equipos, pre directivos o directivos. Muchos tienen conciencia de su autoeficacia, aunque en el momento del coaching traten temas en los que quieren mejorar.

Gran parte de la pregunta podría ser sustituida por: “¿Cómo vive el coaching la organización?” En general las organizaciones esperan del coaching ayuda en momentos especiales de sus empleados. Se suele vivir como “un regalo”, “un lujo”, “una inversión importante”, expresiones que tanto coachees como coaches suelen utilizar. En general el coaching se vive bien, pero la pregunta quiere ir más allá. Se trata de investigar sobre el nivel de conciencia que el coachee tiene sobre lo que sucede durante el proceso de coaching, la metodología o las herramientas que utiliza el coach.

También creo importante conocer qué temas salen durante las sesiones de coaching, en qué aspectos quieren mejorar o en cuáles están preocupados. Muchos temas son profesionales y otros tienen algunas otras connotaciones interesantes. Por ejemplo hemos entrevistado a profesionales de organizaciones preocupadas por la existencia del “techo de cristal” en el ascenso de las mujeres. Este tema es nombrado muy pocas veces y no parece tema general de las conversaciones, ni de mujeres, ni hombres.

Lo que sí parece interesante es la función que el coaching parece tener en los cambios profesionales que les suceden a los coachees a medio plazo, aunque en la inmensa mayoría de los cambios no fueran impulsados por el proceso mismo.

¿Cómo colabora el mando del coachee en el proceso de coaching?

Desde la perspectiva de la psicología social la presencia de segundas y terceras personas y su influencia en el actor principal es uno de los temas principales de estudio. En el caso de esta tesis, en un entorno empresarial, sería de esperar una presencia fuerte de la figura del jefe del coachee. Si el coachee va a introducir cambios en su entorno es posible que requiera del apoyo de su mando o, al menos, de su conocimiento y autorización, aunque sea implícita. Por otra parte la interacción con otros actores del entorno es importante en muchos aspectos. El superior jerárquico es uno de los actores principales.

¿Qué aportaciones puede hacer la psicología social al coaching?

El coaching se apoya en aportaciones de diversos campos como podemos ver en la introducción de la tesis. En ocasiones parece que el coaching es una metodología muy general y que necesita de disciplinas mayores, más maduras y académicas para reforzar su práctica. Ya hemos señalado la práctica habitual de acompañar al coaching con alguna corriente más.

En el caso de la psicología social podemos señalar que puede aportar una perspectiva que no se ha desarrollado frecuentemente desde el coaching. Me refiero a las interacciones de diverso tipo del coachee con el entorno. Queda un espacio, que es el habitual de la psicología social que puede aportar y reforzar el coaching.

Desde ese espacio aparecen teorías –como las actitudes, la disonancia cognitiva, la construcción social de las emociones...- que pueden aportar más material de trabajo al coaching. De este espacio se pueden construir herramientas y ejercicios para realizar en los procesos de coaching. Este es uno de los objetivos de aplicación inmediata que quiere tener esta tesis doctoral.

Estas preguntas son las que condicionan el análisis de las entrevistas cuando catalogo los incidentes significativos.

Hace poco he escrito que no trabajaba con hipótesis de trabajo, lo que no es del todo cierto, porque una de las preguntas que hice a los coachees era si leían documentos (libros o artículos) de management. Se me ocurrió que quizás los coachees que leían este tipo de literatura eran más sensibles al impacto del coaching. Pero no apareció nada significativo, sobre este aspecto, en la investigación. Todos los coachees se reconocían impactados por el coaching y recomendarían coaching a otros colegas en todos los casos, leyesen o no literatura de management.

Tenía muchas preguntas posibles para la entrevista. La manera de elegir las fue hablar con dos coaches y dos coachees antes de preparar la entrevista definitiva. Muchas de las preguntas quedaron eliminadas porque se basaban en mi experiencia y conocimientos que no eran los mismos que mis interlocutores. No podía preguntar por ejercicios en concreto porque podían desconocerlos, por ejemplo. Las preguntas tenían que ser más abiertas: “¿Qué ejercicios usas con más frecuencia en tus procesos de coaching?”, era una pregunta más adecuada porque daba más información... incluyendo ejercicios que yo desconocía, claro. De esta manera las entrevistas quedaron con varias áreas y varias preguntas en cada área. En los anexos quedan reflejados los esquemas utilizados en las entrevistas.

Comenzó la búsqueda de coaches que fue relativamente fácil. La hice en dos fases porque un repunte de trabajo me hizo ralentizar la tesis. En el anexo tres están las claves de cada coach y coachee y la fecha de la entrevista. En algunos casos aparece la fecha de la transcripción porque el registro informático de la entrevista no guardó la fecha. Se recoge en el mismo anexo. Dada mi experiencia como coach fue fácil contactar con colegas que se ofrecieran a participar en la tesis. Un cliente me facilitó el acceso a varios coaches internos de un grupo de empresas, algo que no es tan frecuente y que aportó otra visión al apartado de los coaches. En el caso de los coaches hubo paridad de género, cinco mujeres y cinco hombres, en el caso de los coachees la composición del grupo fue de cuatro mujeres y seis hombres. Los coaches tenían al menos cinco años como coaches, todos son profesionales con mucho prestigio y dos de ellos son un referente en la profesión para sus colegas.

Las entrevistas transcurrieron bien y reflejaban la personalidad de cada uno de los coaches. Al realizar las transcripciones sorprendía que en la mayoría de los casos emplearan una construcción de frases complicada que dificultó mucho el trabajo.

En el caso de los coachees el caso fue el contrario. Hubo mucha dificultad en alcanzar el número adecuado de participantes, pero las entrevistas eran más cortas y sencillas. Fue sorprendente la cantidad de coachees que ante la invitación a la investigación se negaron. Se contactó con unos cuarenta de los que accedieron diez. Todo a pesar de las

garantías de anonimato. La mayoría de los entrevistados en la categoría de coachees exigió un anonimato mayor en la identificación de la entrevista, pidiendo que sus puestos fueran identificados de manera más abstracta. Si alguien era coordinador de comerciales, por ejemplo, pedía figurar como comercial para dificultar su localización. En general hubo muchas precauciones por parte de los coachees que pidieron eliminar algunas frases con razones del tipo: “no quiero perjudicar a mi coach”, “no quiero que parezca que critico a mi organización”... Las eliminaciones de frases fueron en dos casos y no creo que se perdiera nada sustancial para la tesis, aunque creo que era correcto no dejarles con la sensación de que habían “hablado demasiado”. Parte de sus precauciones era pensar que se iba a profundizar en el contenido de lo que habían conversado con su coach. Los temas sí me interesaban, pero el desarrollo de los mismos, al menos para esta investigación, no era relevante. También se notaba cierto esfuerzo por dejar en buen lugar a su empresa y proteger la profesionalidad de su coach. Las entrevistas de los coachees fueron más cortas en tiempo que las de los coaches, pero también fueron relevadoras.

Las transcripciones de las entrevistas fueron tediosas. Probamos varios métodos, incluidos los de reconocimiento de voz, pero no funcionaron. Al final optamos por transcribir escuchando el archivo digital, parar y transcribir y repasar la transcripción. En general no hubo apenas palabras ininteligibles. Pensábamos señalar la emoción que acompañaba a la frase en aquellos casos que fuera posible y no diera lugar a dudas, pero sí tuvimos muchas dudas a la hora de seleccionar la emoción. Teniendo en cuenta que muchos de los coachees entrevistados al ser ejecutivos de sus empresas optaban por un tono serio, “profesional”, que dificultaba identificar qué emoción acompañaba al texto. En algunos casos en los que la persona entrevistada era más expresiva sí se señalan entre paréntesis algunas emociones significativas.

Las entrevistas las leí cuatro veces seguidas cada una y parcialmente bastantes veces. En todas ellas etiquetaba aquellos textos que me parecían más significativos sin tener en cuenta ningún esquema previo. Este es uno de los momentos de la tesis doctoral en el que te encuentras más inseguro y muy consciente de que es tu análisis. Es decir, que con otra experiencia otra persona podría hacer otro análisis distinto, lo que te da cierta sensación de pérdida y de que se trata de tu perspectiva y no la de otra persona. Una vez “terminada” la catalogación de la entrevista quedó claro que partía de una entrevista semiestructurada en las que las etiquetas y sus incidentes obedecían a los apartados previos. Aunque algunos párrafos seleccionados obedecían más a la lógica interna del entrevistado que a la estructura de la entrevista, lo que deparaba sorpresas agradables en el análisis. Las entrevistas se analizaban de una en una y se comparaban entre ellas. Es decir, ante la misma pregunta la mayoría de entrevistados dan una respuesta parecida, lo que acerca al nivel de saturación, pero muchas veces uno o dos entrevistados contaban “una historia diferente”. Tampoco era posible comparar las

respuestas de los coaches con las de los coachees aunque en algunos casos saltase a la vista, como cuando al preguntarles por momentos difíciles de los procesos de coaching, los coaches se decantaban por los inicios y los coachees por los finales.

Creo que el objetivo de la tesis doctoral era, desde el principio, mejorar la descripción del coaching como fenómeno en las organizaciones, en especial en las empresas. Nunca se pretendió obtener un nuevo modelo de coaching o una teoría general. Esto quizás explique la prudencia a la hora de las conclusiones. Han aparecido muchas conclusiones, pero ninguna quiere ser una teoría general. Quizás la insistencia y la aportación de alguna herramienta que permita introducir a la cultura organizacional en el coaching sea la aportación de la que me siento más contento.

IV. ANÁLISIS CUALITATIVO SOBRE COACHES

TRABAJO DE CAMPO

ESTUDIO CUALITATIVO SOBRE COACHES

1. Definición de coaching
 - 1.1. Definiciones
 - 1.2. Causas: potencial o déficit
2. Actores
 - 2.1. Prescripción
 - 2.2. Formación
 - 2.3. Coach: antecedentes profesionales
 - 2.4. Coaches internos y externos
 - 2.5. Relación coach – coachee
 - 2.6. El papel del superior jerárquico del coachee
 - 2.7. El coaching como profesión
3. Entorno organizativo
4. Condiciones de éxito
5. Metodología
 - 5.1. Metodología
 - 5.2. Número de sesiones
 - 5.3. Ejercicios
 - 5.4. Momentos difíciles
6. Temas
 - 6.1. ¿quién propone los temas?
 - 6.2. Temas
 - 6.3. Temas tabú
7. La enfermedad mental como límite
8. Crítica del coaching

1. DEFINICIÓN DE COACHING

1.1. Definiciones

Ya hemos visto en la primera parte diversas definiciones de coaching debidas a autores reconocidos como una autoridad por los demás. En las entrevistas a los coaches se les preguntó por su definición de coaching. No una definición correcta si no aquella con la que ellos se encontraban a gusto. Muchos derivaron la respuesta a lo que hacían con el coaching, con lo que nos desviamos a los temas. No parece un tema sobre el que hayan reflexionado mucho o que les preocupe. Utilizan indistintamente la expresión proceso o herramienta o incluso hacen referencia a sus antecedentes filosóficos.

*“Creo que el coaching es un proceso de ayuda... Y esta ayuda en el caso específico del coaching está orientada o centrada en la mejora, la excelencia, es decir, **no tanto en déficit como en la excelencia**. Es un proceso de ayuda que se produce con la ayuda de un experto. Es decir, con la presencia de un experto “teête a teête”, es copresencial para mí, es copresencial y, de una manera u otra, implica que la persona que se someta a ese proceso hará un aprendizaje, hará un cambio. El coaching, a diferencia de otros procesos, ayuda, creo que pone un énfasis, el énfasis en los resultados inmediatos. Se centra más en conseguir cosas, no tanto en cambiar estructuras profundas, si no en conseguir cambios...”*

Coach, hombre, 54, terapeuta

Se pone el acento en tres aspectos importantes del coaching: es un proceso de ayuda, se centra en la excelencia y busca resultados inmediatos. Se trata de un proceso en el tiempo. No se trata de la aplicación de una metodología en un momento determinado, sino que se ve como una “intervención” en el tiempo. Por otra parte, señala un tema que no está claro y es la utilización del coaching para mejorar unos resultados que ya son buenos o para mejorar resultados malos o mediocres. De este tema hablaremos enseguida porque no existe unanimidad entre los coaches entrevistados. Por último, señala la necesidad de resultados inmediatos contra cambios más lentos, pero más profundos. Señalar que quizás este tema es importante para este entrevistado porque él hace terapia y la mayoría de sus pacientes son ejecutivos pero los objetivos de coaching y de terapia son distintos. El tema de los resultados a corto plazo es importante porque es una preocupación de los coaches ejecutivos. “Conseguir cosas” es la expresión utilizada por el coach entrevistado. Sin cuestionar un modelo mental se pueden conseguir cosas a corto plazo pero la posibilidad de que se mantengan en el tiempo es muy baja. Si no cambia el coachee su perspectiva del problema, en cuanto desaparezca la influencia del coach volverá a sus planteamientos anteriores más fáciles, más arraigados, más ineficaces.

“Para mí el coaching es una herramienta que ayuda a otras personas a cambiar cosas y tú estás allí como facilitador de esos cambios”.

Coach, mujer, 45, RRHH

En este caso la entrevistada habla de herramienta aunque esto no descarta que sea una herramienta con más herramientas, es decir, un método. Una vez más el origen profesional del entrevistado es importante para entender sus claves. Se trata de una responsable de Recursos Humanos. Una dirección que cuenta con “herramientas” para intervenir en la organización: evaluación de desempeño, encuestas de clima laboral, sistemas de competencias y... coaching. Quizás en este sentido se habla de herramienta, más que desde un aspecto más metodológico. Herramientas, procesos, métodos, son empleados indiferentemente para describir el coaching. Al estar en un entorno más empresarial se emplean como sinónimos. Quizás algunos ponen más el acento en el hecho de una entrevista de coaching y otros en la globalidad del proceso. En cualquier caso no parece una cuestión relevante en la definición aunque sí puede serlo a nivel metodológico.

La expresión utilizada por la coach anterior: “tú estás allí como facilitador”, le da importancia al acompañamiento, a la presencia. Teniendo en cuenta que la coach entrevistada es psicóloga está señalando que la presencia del coach es la clave que facilita el cambio del coachee. Tal y como sucede con el terapeuta y su cliente en el modelo de Carl Rogers.

“...la única definición que tengo , para mi simplemente es el método socrático del siglo XXI. La aplicación del método socrático en el siglo XXI.”

Coach, hombre, 54, RRHH

Se hace una reivindicación de una tradición filosófica e histórica para una metodología moderna. Desde Sócrates se hace coaching. Como hemos visto anteriormente se trata de un antecedente un tanto forzado porque mientras el coaching trata de que el entrevistado encuentre sus respuestas, Sócrates señalaba las inconsistencias del pensamiento de su interlocutor al hacerle caer en deducciones absurdas. En este caso se pone el acento en la entrevista como herramienta esencial del coaching. Es el afán por “buscar dentro” del coachee para que encuentre sus recursos propios. La parte clave del coaching es la entrevista, la conversación, desde el punto de vista de nuestro entrevistado.

1.2. Causas: potencial o déficit

Con respecto a las causas que provocan el empleo de coaching en una organización podemos señalar que el tema no es sencillo. Planteado como una dicotomía, o se emplea para aumentar potencial o se utiliza para eliminar una carencia, no nos lleva muy lejos en el análisis. Veremos como los coaches señalan en ambas direcciones. Mientras algunos señalan el potencial como objetivo, es el caso de la primera cita que tenemos en esta sección (coach, hombre, 54, terapeuta) otros señalan la existencia de una carencia (“gap”) como la clave del coaching.

“Es un programa, como te decía, liderado y potenciado por RRHH, entonces a priori está dirigido a un colectivo concreto de la organización de la que son los directivos. Bien que acaban de llegar a la función, es decir que acaban de pasar de una función de Jefe o especialista a una función directiva. O bien que son personas que ocupan este cargo directivo, pero que tienen algún gap en su evaluación, o bien de los estilos directivos, o bien de habilidades, etc. “

Coach, mujer, 45, RRHH

Cita la posición de los coachees como directivos que cambian la naturaleza de sus trabajos, de especialistas a gestores o personas que tienen una carencia en el estilo directivo o sus habilidades. Destacando, por la procedencia del coach, que el directivo tiene que cumplir con unos perfiles profesionales con los que tiene algún tipo de carencia, diferencia o, como dicen en su terminología, un “gap”.

*“...gente que han tenido un **desarrollo profesional muy rápido** y, por lo tanto, conviene parar en un momento determinado y hay que ayudarles a, a reflexionar... lo que se dan son situaciones de desconocimiento de temas más relacionados con management, con gestión de equipos. Y, en general, **la preocupación que expresan suele estar más relacionada con el feedback...** una segunda tipología que suelen ser los que se han identificado a través de los procesos corporativos de RRHH, los cuales tenemos identificados que representan un gran gap dentro de lo que debe de ser, lo que son los procesos de gestión por competencias . No gaps ligados a conocimientos, sino gaps de habilidades, sobre todo en estilos directivos...”*

Coach, hombre, 44, RRHH

Señalan causas más “personales”; un crecimiento rápido profesional que causa desajustes, la preocupación ante un “feedback” de su entorno. Una vez más el desajuste o el feedback se identifican a través de herramientas corporativas, tipo 360º. No se trata de procesos espontáneos. Se identifican diferencias de las que se cree que el coaching es una de las “herramientas de gestión” que Recursos Humanos tiene para evitar esos desajustes. En este caso se señala hacia la carencia como provocadora de un proceso de coaching. Al citar el “desconocimiento de los temas relacionados con el management” podría estar apuntando hacia una formación particular más que hacia el coaching, o a una combinación de ambos.

“El coachee se selecciona, bueno, básicamente a partir de las herramientas de valoración anuales. Son directivos pues que tienen recorrido o puntos de mejora dentro de lo que es la valoración básica”.

Coach, mujer, 38, RRHH

En este caso la coach señala “el tener recorrido” como una condición del coaching. También indica como son las herramientas institucionales de RRHH las que identifican esas carencias. Esto es importante señalarlo porque solo las grandes organizaciones o las que cuentan con direcciones de recursos humanos muy profesionales cuentan con este tipo de herramientas como son la gestión por competencias, el feedback 360º... Lo que también explica que el coaching, con excepciones, suele estar ligado a grandes corporaciones o departamentos de RRHH muy potentes y con ascendencia en el resto de la organización.

Como se ha señalado, un planteamiento de la utilización del coaching para aumentar el potencial o eliminar carencias, es un planteamiento técnicamente erróneo. Para aumentar el potencial necesito eliminar carencias. Eso es inevitable. Hay barreras, ideas irracionales, modelos ineficaces que hay que enfocar y hacer que el coachee tome conciencia de ellos para que mejore su desempeño y aumente su potencial. Aunque esta es una perspectiva técnica que no debe hacernos perder de vista que depende de la intención de la organización el carácter del coaching. La misma organización puede emplear el coaching con diversas intenciones: disminuir o eliminar una carencia, aumentar el potencial o incluso como “último recurso”, aunque esto último difícilmente se reconoce. Se trata de que la persona cambie y lo hace a través del coaching o recibirá una sanción importante, será descendido jerárquicamente o incluso despedido. Señalar que depende de objetivo de la organización, es decir, del mando del coachee o de la Dirección de RRHH, el empleo que se le dé al coaching.

2. ACTORES

En este apartado vamos a analizar qué papeles se juegan en un proceso de coaching y cómo se accede a hacer coaching.

2.1. Prescripción

Cómo se accede a un proceso de coaching tiene varias respuestas. No debemos de olvidar que el coaching se practica en organizaciones tecnológicamente muy desarrolladas en el campo de los Recursos Humanos. Estas organizaciones cuentan con sistemas capaces de identificar el potencial o las carencias de sus directivos y ejecutivos. Estos datos pueden emplearse para participar en planes de formación, en pagas variables... o programas que incluyan sesiones de coaching. Eso sí enmarcamos el coaching en una organización. No es infrecuente que un ejecutivo se pague su propio proceso con un coach externo a la organización o complete su proceso de coaching con un coach conocido en su organización, pero lo haga de manera privada. Aunque las personas que hacen coaching de manera externa a la organización son una minoría. Lo más frecuente es que sea un sistema de RRHH de la organización el que identifique qué persona puede ser un buen candidato para un proceso de coaching.

“Cuando la organización lo presenta y lo enmarca dentro de un programa pues es mucho más fácil que un coaching abierto. Que un coaching, yo le llamo, salvaje. La demanda directa, primero que hay poca, y segundo que es más difícil que se produzca...”

Coach, hombre, 54, terapeuta

Es más sencillo, tiene más sentido cuando la organización utiliza el coaching como una herramienta dentro de un programa; por ejemplo de acceso a directivo, en el paso de técnico a gestor, dentro de un programa de potencial... Se acepta de una manera más fácil que si se trata solo de coaching.

“la organización identifica dos tipos de candidatos y existe un tercero que es aquel directivo que quiere ser... pasar por un proceso de coaching. La tipología de candidatos que identifica la organización son, o bien gente que han tenido un desarrollo profesional muy rápido y, por lo tanto, conviene parar en un momento determinado y hay que ayudarles a, a reflexionar en un momento determinado”

Coach, hombre, 44, RRHH

“En este tipo de personas lo que se produce o lo que yo me he encontrado, mejor dicho, es que suelen tener, lo que se dan son situaciones de desconocimiento de temas más relacionados con management, con gestión de equipos. Y, en general, la preocupación que expresan suele estar más relacionada con el feedback. Mucho más relacionada con la gestión y dirección de equipos, con las delegaciones, cómo delegar. Gestión, management puro y duro. Luego hay una segunda tipología que suelen ser los que se han identificado a través de los procesos corporativos de RRHH, los cuales tenemos identificados que representan un gran gap dentro de lo que debe de ser, lo que son los procesos de gestión por competencias. No gaps ligados a conocimientos, sino gaps de habilidades, sobre todo en estilos directivos”

Coach, hombre, 44, RRHH

Hay situaciones en las que las organizaciones creen que un proceso de coaching es el mejor método para madurar rápidamente. Dos de ellas son las señaladas por el anterior entrevistado. Personas que ascienden rápidamente y hay que ayudarlas a asumir su nuevo rol o personas que los procesos corporativos identifican con carencias. En la primera situación es frecuente que el propio interesado pida a la organización un proceso de coaching o que se tenga previsto al pasar de un puesto de trabajo a otro. Como se ve en la referencia de la entrevista algunas de las carencias están vinculadas a conocimientos por lo que algunas organizaciones combinan la formación con procesos de coaching. Los prescriptores de un proceso de coaching suelen ser las organizaciones a través de hitos en la carrera profesional o sus herramientas corporativas de RRHH.

“El coachee se selecciona, bueno, básicamente a partir de las herramientas de valoración anuales. Son directivos pues que tienen recorrido o puntos de mejora dentro de lo que es la valoración básica”.

Coach, mujer, 38, RRHH

El coaching suele aplicarse en grandes empresas que cuentan con herramientas corporativas que son las que identifican y, de cierta manera, prescriben el coaching para esas personas. Aunque su mando jerárquico tiene que estar conforme en que su colaborador participe en el proceso, algo que autorizan prácticamente todos, no se puede decir que sea el mando el que prescriba el coaching.

“la mayoría de las veces se lo paga la empresa y es la empresa la que me contrata y es la empresa la que decide que les viene bien hacer coaching”

Coach, mujer, 47, consultora

Casi todos los coaches entrevistados señalan a la empresa en general como “la parte contratante” y dentro de la empresa es la Dirección de RRHH la que contrata al coach o a una consultora para que realice el proceso. Es la empresa la que decide, es decir, la que prescribe quién hace coaching.

Podemos concluir que es la Dirección de RRHH, a través de sus herramientas corporativas, la que selecciona a las personas que van a participar en un proceso de coaching. En las entrevistas de los coachees veremos que estos suelen recomendar a sus colegas que participen en los proceso de coaching; recomiendan pero, no tienen el poder de decidir quién va a hacer coaching.

Una de las conclusiones que podemos señalar es que la prescripción del coaching en grandes organizaciones es un proceso técnico y transparente que se realiza a través de herramientas corporativas de la Dirección de RRHH. Las personas que impulsan su propia candidatura o los jefes que quieren que su colaborador haga coaching siguen siendo una minoría.

2.2. Formación

La formación de los coaches es variada, en nuestras entrevistas aparecen, con una excepción, una sólida formación en lo que algunos llaman “humanidades”. Gente que aporta una formación de base relacionada con “el factor humano”. Hemos resumido la formación en un cuadro que presentamos a continuación; los apartados son profesión, formación general (o de licenciatura), específica (suelen ser máster de diversos tipos) y, por últimos señalar los que tienen una formación especializada en coaching y/o están certificados por alguna asociación profesional.

PROFESIÓN	FORMACIÓN GENERAL	FORMACIÓN ESPECÍFICA	FORMACIÓN COACHING
Terapeuta	<ul style="list-style-type: none"> • Psicología • Teología 	<ul style="list-style-type: none"> • Máster en Psicología Humanista 	
Consultora	<ul style="list-style-type: none"> • Sociología, Antropología 	<ul style="list-style-type: none"> • MBA • Máster en Responsabilidad Social Corporativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching ejecutivo • Certificado CTI
Abogado	Derecho	Máster en Asesoría Jurídica	Certificado ICF (International Coaching Federation)
RRHH (Recursos Humanos)	Psicología Industrial		Certificado ICF
RRHH	Ciencias Económicas y Empresariales	MBA	Certificado ICF
RRHH	Ciencias Económicas y Empresariales	Máster en Economía de los Servicios Máster en RRHH	Certificación ICF
Consultor	Licenciatura en Humanidades	Executive MBA	
Consultor	Psicología Industrial	Máster en Dirección de RRHH Máster en Dirección de RRHH Executive MBA	Certificación ICF
Terapeuta	Psicología Clínica	Máster en Terapia de Conducta	Certificación ICF
Consultora	Biología	Máster en Marketing Máster en RRHH	Certificación ICF

Cuadro 7: Formación de los coaches entrevistados

No es fácil extraer conclusiones de la formación de los coaches entrevistados en nuestro estudio de campo. Sobre todo si tenemos en cuenta de que –por número y características- no son una muestra representativa. En la población general de coaches existe un porcentaje mayor de personas que no cuentan con una carrera universitaria de humanidades y que acceden al coaching a través de una escuela privada y una

certificación internacional. No existen datos cuantitativos en España, al menos que yo conozca. Me baso en mi experiencia profesional como coach. La mayoría de los coaches que conozco tienen como formación base una carrera vinculada al factor humano. La crisis y los despidos masivos en las empresas han provocado el reciclaje profesional de muchas personas ajenas a las humanidades como coaches. Lo que aumenta los antecedentes profesionales de los coaches.

A pesar de que la muestra sirve para una investigación cualitativa no está diseñada para ser representativa del sector. Pero podemos deducir algunos datos que son interesantes y que tendrán su impacto en otros aspectos de la investigación.

Todos los coaches tienen una carrera universitaria. Aunque conocemos casos que no son así la inmensa mayoría de los coaches poseen título universitario. Hemos de tener en cuenta que también es ese el caso de sus coachees. La simetría formativa puede ser un factor importante a la hora de entender la problemática del coachee.

No todos los coaches tienen carreras de "humanidades". Es un factor que ya hemos comentado. Pensamos que una formación base alejada de los temas de factor humano puede originar lagunas a la hora de enmarcar y entender en profundidad la problemática de los coaches.

Todos los coaches tienen máster y profundizan en su formación. Teniendo carrera universitaria todos los coaches de nuestra investigación prolongan su formación a través de másters. Muchos de estos estudios son generalistas y otros especializados, pero en cualquier caso vinculados con su profesión que puede incluir o no hacer coaching. Es muy habitual que los coaches reciban formación a lo largo del año en talleres o seminarios especializados.

No todos se certifican como coaches, ni lo ven necesario. El certificarse como coach conlleva unos cursos especializados y una serie de horas de experiencia. Como vemos en nuestro grupo hay una mayoría de coaches que optan por esta vía. Otros prefieren la formación por su cuenta y ponen en duda la utilidad de estas certificaciones para ser buenos profesionales del coaching.

La formación general influye en la manera de hacer coaching. Veremos en el capítulo de metodología cómo se nota la formación universitaria en el estilo con que se aborda el coaching. Algunos son descriptivos en sus informes. Otros prefieren acercamientos más de datos. Otros se centran en trabajar con conceptos y muchos marcan objetivos cuantificables. Las razones de estos estilos podríamos encontrarlas en la "herencia metodológica" de su formación universitaria.

La profesión también influye en el estilo de coaching. En las entrevistas podremos comprobar cómo el coachee para el terapeuta es un "paciente" o un "cliente" o un

profesional para un economista. Pero la influencia va más allá de los nombres y aparece en la manera en la que se acercan a la problemática del coachee.

2.3. Coaches: antecedentes profesionales

La extensión del coaching como profesión es relativamente reciente, casi todos los coaches tienen otra profesión que, en general ocupa la mayor parte de su actividad profesional. En el capítulo referido al coaching como profesión veremos que la mayoría de los coaches entrevistados para la tesis calculan su actividad como coaches en torno al treinta por ciento. Esto significa que todos los coaches tienen antecedentes profesionales que influyen en la manera en la que practican el coaching. También trataremos más adelante la figura del coach interno. El profesional que tiene su puesto de trabajo y, además, realiza procesos de coaching en su propia organización.

En nuestro grupo de entrevistados veremos que la mayoría de ellos son profesionales de Recursos Humanos –en este caso dentro de organizaciones en las que ejercen de coaches a tiempo parcial- otros son consultores y dos se definen como terapeutas.

En los antecedentes profesionales hay un factor que parece relevante y es la experiencia en grandes organizaciones. Tomemos un ejemplo; cuando un terapeuta no ha trabajado en ninguna empresa hay una tendencia llamativa, los temas a tratar son más “personales” (autoestima, seguridad, motivación...). Esto es una hipótesis que tendremos que analizar en las entrevistas cuando tratemos los temas objeto de coaching. Cuando el coach ha pasado por la experiencia de trabajar en una empresa, creo que se mueve con más seguridad que entiende más en profundidad los problemas a los que se enfrenta su coachee porque los ha vivido de cerca. Puede entender, por ejemplo, la importancia de un enfrentamiento frecuente entre dos departamentos y cómo esto dificulta la labor de su coachee. Lo entiende con una profundidad mayor que el coach que no ha pasado por esa situación.

“S: ¿Y tú experiencia laboral en las empresas?”

R: Pues a ver, yo empecé a trabajar en el año 95 . Cuando acabé la carrera estuve un año trabajando como becaria de la Fundación Empresa Pública, en la SEPI. Al mismo tiempo estudiaba un máster y desde el año 97 estoy en el Banco. Primero en red de oficinas y desde el 99 en departamento de Recursos Humanos.

S: ¿Tu experiencia te ha servido para el coaching?

R: ¿Mi experiencia laboral y profesional? Si hombre, claro, sí te sirve. Te sirve en el sentido en que te da un contexto dentro de lo que es el coaching. Que el coaching al fin y al cabo, no hace juicios, es más escuchar y preguntar. Pero sí que te da, de alguna manera, cuál es el contexto de las empresas, qué dificultades, qué tipo de relaciones internas se establecen en el ámbito profesional.

S: Entiendes mejor a la gente.

R: Entiendes mejor a la gente. Eres más capaz de ponerte en su lugar y de entender cuáles son las circunstancias que le están rodeando.

Coach, mujer, 38, RRHH

Esta es la ventaja de los coaches que han trabajado en empresas y otros tipos de organizaciones y que son capaces de entender a fondo la problemática que les plantean sus coachees. Pueden hacer preguntas más certeras porque tienen más material y conocimiento. En el otro extremo se encuentran los coaches muy jóvenes o sin experiencia en organizaciones de los que los coachees se quejan porque no les ayudan tanto. Algunos coachees (lo veremos más adelante) se refieren a la experiencia de su coach como un factor de éxito. Es porque esa experiencia profesional les permite enmarcar y poner en contexto los problemas.

Un coach que no tenga experiencia laboral en organizaciones puede minusvalorar la importancia que un tema puede tener para su coachee. Puede no dar importancia a un factor como la cultura organizacional. No es lo mismo delegar en una organización que confía en su gente que en otra cuya cultura es de desconfianza. En la primera un error se vivirá como algo normal dentro de un proceso de mejora, en la segunda el error se vivirá como la prueba de que delegar no es eficaz y además supondrá una “prueba en contra” del que ha delegado. Estas puntualizaciones deben aparecer durante el proceso de coaching para que este sea eficaz.

2.4. Coaches internos y externos

No es frecuente que la empresa capacite y convierta a sus propios empleados en coaches internos a tiempo parcial. A sus obligaciones diarias añaden una serie de procesos de coaching en los que los coachees son compañeros de organización. Además comparten estos procesos con coaches profesionales externos. En nuestro estudio tenemos ambos tipos de coaches, externos e internos y les preguntamos por su experiencia. En términos generales podemos señalar que se percibe que los coaches internos tienen más dificultades. Y esto es percibido por ambos tipos de coaches. Hemos recogido en tres cuadros las ventajas e inconvenientes de los coaches internos y externos, citando frases de las entrevistas de la tesis.

VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LOS COACHES INTERNOS	
VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - “Te da ventajas en el sentido en que conoces la organización. Es un programa que está impulsado por la propia Organización a través del Departamento de Recursos Humanos” Coach, mujer, 45, RRHH 	<ul style="list-style-type: none"> - “Algo que me está condicionando a mí a la hora de llevar a la práctica las sesiones” Coach, hombre, 47, abogado - “el hacerlo dentro del entorno de la propia empresa, con personas que están dentro del Departamento de RRHH, eso condiciona bastante por lo menos las primeras sesiones” Coach. hombre, 47, abogado - “ Pero por otro lado tiene un peligro muy grande y es que tienes mucho ruido. Utilizando la terminología del coaching tienes una escucha previa bárbara. ¿Por qué? Porque cuando tienes un coachee delante y te está hablando de determinadas cosas pues es muy difícil que no eches la mirada hacia atrás y no digas: “efectivamente, esto tal...” y que tengas tus propios juicios y prejuicios”. Coach. mujer, 45, RRHH - “la primera es romper la desconfianza o la resistencia que tienen las personas cuando es coacheada por otro compañero y, sobre todo, un compañero del ámbito de Recursos Humanos. Porque siempre piensan que les estás digamos, evaluando o valorando”

	<p>Coach. Hombre, 44, RRHH</p> <ul style="list-style-type: none"> - “tiendes más a identificarte con lo que te están contando porque los problemas te influirán. No me gusta la palabra problema. Las situaciones son muy comunes porque normalmente, o en muchos casos, traen causa en alguna situación muy estructural de la propia organización, en la propia cultura corporativa, en la propia forma de hacer y entonces es muy fácil sentirte identificado con la situación que te están contando o te están trasladando” <p>Coach. Hombre, 44, RRHH</p> <ul style="list-style-type: none"> - “en muchas ocasiones también cuando por medio hay personas, son personas que además conoces. Somos muchos pero en el fondo no somos tantos. Entonces te están contando una situación, situación que probablemente tú estás viviendo en paralelo algo muy semejante y además con unos actores a los que pones rápidamente cara y ojos” <p>Coach. Hombre, 44, RRHH</p> <ul style="list-style-type: none"> - “es complicado lograr el distanciamiento que necesitas” <p>Coach. Hombre, 44, RRHH</p> <ul style="list-style-type: none"> - “Personalmente no veo ninguna ventaja. De hecho, precisamente, creo que cuando me he sentido mucho más cómodo cocheando gente es fuera”. <p>Coach, hombre, 44, RRHH</p> <ul style="list-style-type: none"> - “conoces mucho mejor la cultura corporativa pero eso también yo lo veo como un handicap que, lo que contaba antes, el problema es que tiendes a encontrarte mucho más identificado” <p>Coach, hombre, 44, RRHH</p>
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> - “tuve un coaching interno y ahí me daba más cosa hablar”. <p>Coach, mujer, 47, consultora</p>
--	--

Cuadro 8: Ventajas e inconvenientes de los coaches internos

Como se ve en el cuadro anterior son los propios coaches internos los que señalan más inconvenientes en su papel. Inconvenientes que vienen del hecho de la identificación con el coachee, de la suspicacia ante la dificultad que puede tener el coach interno de distinguir entre su papel como coach y su papel profesional dentro de la organización. El hecho de conocer a las personas de las que habla el coachee también les provoca una identificación inmediata que no es cómoda para hacer coaching, esa “escucha previa” que provoca que el coach adopte una posición ante los temas que le están contando. Es curioso que sean los coaches externos los que reconocen como ventaja el conocer la cultura de la organización mientras que los coaches internos lo viven como un peligro a la hora de no tomar distancia.

Es bueno señalar que algunas organizaciones han fracasado en su intento de fomentar el coaching interno. La causa principal es que los coachees no han podido superar la posición de desconfianza ante sus compañeros y, en algunos casos, eran sus propios jefes. Es indudable que la personalidad del coach es clave para que el coachee se confíe, pero la cultura organizativa también lo es. Una empresa cerrada, paranoica, que premie el chismorreio y delación no es precisamente el caldo de cultivo para fomentar el coaching interno. Si una acción de coaching interno funciona será porque los coaches han sido muy bien elegidos y la cultura de la organización ofrece confianza y seguridad.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS COACHES EXTERNOS	
VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - “me dicen “a ti te lo puedo contar porque como estás fuera vas a tener otra visión, vas a tener otra opinión, te vas a poder separar del asunto” Coach, mujer, 47, consultora - “seguramente que además, luego a la hora de que el coachee se abra más o menos, será mucho más fácil que se abra a uno externo que a un interno” (coach, hombre, 47, abogado) - Yo creo que una de las grandes ventajas del coach externo es la distancia emocional que es capaz de tomar ante las situaciones, los problemas, los conflictos. Esa es una gran ventaja. Una segunda ventaja es que el coachee, ese profesional de empresa, probablemente tiene una buena, una importante visión de su empresa pero con frecuencia nos encontramos con personas que no tienen, en su trayectoria profesional, no han pasado por otras empresas y no tienen más que una única visión. El coach externo la otra gran ventaja también, es que tiene distintas visiones, habitualmente, por proceder de la consultoría o de la dirección de línea de distintas empresas, la gran ventaja es que aunamos distintas perspectivas. Una de las ventajas de aunar esas distintas perspectivas es que podemos trascender que las culturas de las organizaciones tienen más analogías que diferencias, frente a lo que creen desde dentro... Coach, hombre, 66, consultor 	<ul style="list-style-type: none"> - la dificultad de ser coach externo puede ser que no acabes de entender bien la cultura de la empresa. Que no acabes de entender bien los planteamientos o las objeciones que el coachee puede plantearte y que se explican desde la cultura, desde la posición de la empresa. Coach, hombre, 66, consultor

Cuadro 9: Ventajas e inconvenientes de los coaches externos

Los coaches externos parecen más de fiar ante los coaches internos, al menos así los perciben los coachees. Aunque nadie lo dice tan directamente parecen más profesionales. Al fin y al cabo, se dedican al coaching con más frecuencia que los coaches internos. También podemos añadir que la posibilidad de volver a verlos en la organización es más remota. Al coach externo no se le ven los defectos porque “está de visita” podríamos decir, mientras que el coach interno tiene una reputación que le precede (aunque no sea como coach) y que puede no beneficiarle. También puede pertenecer a una dirección que pueda tener influencia en la carrera profesional del coachee, como es el caso de Recursos Humanos, en cuyo caso su compañero de trabajo no podrá olvidar las distintas facetas profesionales de su coach.

2.5. Relación coach – coachee

No parece que la relación coach- coachee esté clara, al menos en los modelos mentales de los coaches. Por un lado, parecen mantener un deseo de igualdad. El coaching es una conversación entre iguales, es una frase repetida por los coaches. Pero por otra parte destacan que hay una persona, el coachee, que es ayudada por otra, el coach. Esto, por sí solo no demuestra que el coach se encuentre en una situación de superioridad o de mayor poder en el proceso de coaching, pero no deja de ser significativo de cierto desnivel en la situación de los actores del coaching.

“Es un proceso de ayuda que se produce con la ayuda de un experto... de una manera u otra, implica que la persona que se someta a ese proceso hará un aprendizaje, hará un cambio ¿no?”

Coach, hombre, 54, terapeuta

Como el entrevistado resalta es “la ayuda de un experto”, coach, y es la otra persona la que “hará un aprendizaje”. Creo que se puede deducir que para este coach la situación no es exactamente de igualdad entre los dos actores.

En otras ocasiones lo que se destaca es que uno de ellos, en este caso el coachee, vive la situación con más inseguridad que el coach. Lo que es normal, puesto que para el coachee es probable que sea la primera vez que hace coaching, mientras que el coach, sí tiene experiencia, se encuentra en un terreno conocido. Cuando decimos terreno conocido hacemos referencia a la metodología de lo que va a suceder. En el campo del contenido el coach ignora qué temas van a salir y qué proceso o deriva van a tomar.

“normalmente lo que sucede es que hay (... ..) incertidumbre por parte del coachee de qué puede esperar. Cuando no la hay entonces hay una barrera de (...) bueno vamos a ver: “Yo soy escéptico. Yo soy escéptico”. Eso sucede a menudo. Estoy hablando de personas que pueden venir voluntariamente, pero normalmente están un poco empujadas por su entorno”

Coach, mujer, 54, consultora

En esta entrevista se señala la incertidumbre que viene por parte del coachee que además viene “un poco empujado por su entorno”. Es decir, que se encuentra inseguro y, en parte, se ha visto obligado a participar en el proceso.

En ocasiones el coach explicita cuál es la misión del propio coach. De esta manera ayuda al coachee a entender qué y por qué están sucediendo esos hechos a lo largo de las entrevistas de coaching. Uno de los coaches nos señala qué frase suele decir a los coachees para que entienda el sentido de sus preguntas.

“Mira, te voy a incomodar. Mi papel es hacerte la puñeta para que tú saltes, para que tú te incomodes porque si no te incomodas significa que no estás cambiando”

Coach, mujer, 45, RRHH

Si puedes incomodar a alguien en una situación formal como es una entrevista de coaching, el coachee te permite una posición superior desde la que puedes penalizar al entrevistado con el objetivo de movilizarle.

Tenemos una cuarta entrevista en la que se reivindica la simetría entre el coach y el coachee y además se compara con la consultoría o el mentoring.

“el coaching es una relación de igual a igual, es decir, el paradigma del coaching es que el que marca el avance, el objetivo y el compromiso es el cliente, no es el coach. Eso ocurre en los procesos de consultoría o de mentoring donde la relación es asimétrica y el que marca los límites del avance es la capacidad de sabiduría y conocimiento del mentor o la capacidad de sabiduría y conocimiento del consultor. Pero en el coaching el que marca los límites de a dónde quiere llegar es el cliente y el coach está para acompañarle. No está para enseñarle, esa es la gran diferencia”

Coach, hombre, 66, consultor

En esta cita se reivindica la figura del coach como acompañante, pero no es el protagonista del coaching. La responsabilidad del avance recae en el coachee. Podemos

señalar que en caso de existir una asimetría en la relación coach – coachee sería a favor del coachee como la figura clave del coaching.

En cualquier caso parece que no existe un único criterio por el que decidir cómo es la relación coach – coachee. Si ponemos el foco en la metodología parece que la figura destacada sería el coach. Si ponemos el foco en los contenidos y en los hechos, más allá de la entrevista de coaching, parece que el protagonismo es para el coachee. Se trata de una situación parecida a la de un entrenador de fútbol o un director de orquesta. Mientras se entrenan o se ensaya la responsabilidad y el protagonismo recae en las figuras del entrenador o el director, en el momento del partido y del concierto todo depende de la ejecución de futbolistas y músicos. En el coaching, durante la entrevista, todo depende del planteamiento del coach (más o menos), cuando se vuelve al puesto de trabajo “todo” depende del coachee.

2.6. El papel del superior jerárquico del coachee

En el caso de los coaches el superior jerárquico de los coachees apenas juega un papel significativo en el proceso de coaching. Lo citan tres de los entrevistados, aunque uno de ellos lo cita extensamente. En el apartado de las entrevistas a los coachees sí se pregunta expresamente por el papel del jefe en el coaching y una opinión mayoritaria es que el papel es inexistente. Aunque más adelante profundice en esta idea no conviene deducir de esa falta de intervención una falta de interés por parte del jefe. Muchas veces la cultura corporativa puede explicar la inhibición del mando del coachee en aras de una mayor privacidad del proceso de coaching.

P: *“Un muy buen jefe, hay buena relación, etc. Que él le pregunte cómo me ves, en un contexto de conversación tranquila y relajada. Cómo me ves aquí y dónde crees que...”*

S: *O sea que creáis un entorno para el feedback.*

P: *Sí, sí, creamos un entorno para un feedback”*

Coach, hombre, 54, terapeuta

En este caso el papel del jefe consiste en ser un actor que se implica en el coaching al mismo nivel que su subordinado jerárquico. Da un feedback del comportamiento del coachee de manera que éste pueda ajustar su comportamiento si lo estima necesario. Pero no ejerce una función de control u orientación del proceso de coaching.

S: *“En un entorno bastante neutro porque no era el lugar de trabajo, ni de la coachee, ni de su responsable. Y fue una experiencia tremendamente rica y útil. Mi papel me resultó más fácil de lo que yo había pensado porque también es cierto que tanto el coachee... la coachee, como el jefe pusieron mucho de su parte. El jefe estaba muy predispuesto a dar feedback, estuvo muy predispuesto a adquirir compromisos ante las peticiones que le hacía la coachee y bueno, fue una sesión bastante fructífera. Fruto de la cual y entiendo que con otras múltiples variables que se darían a posteriori...”*

Ser: *¿Qué número de sesión fue?*

S: *Esta yo creo que fue la quinta, la cuarta o quinta sesión.*

Coach, mujer, 45, RRHH

En este segundo caso el jefe vuelve a tomar el papel de un compañero de trabajo que conoce al coachee y le ofrece feedback sobre su forma de trabajar. Destacar cómo se busca un entorno neutro para que quede claro que el rol del jefe no es el de mandar, orientar o fiscalizar el proceso de coaching. También puede notarse la prevención con la que la coach hace la sesión que “resultó mucho más fácil de lo que yo había pensado”. También es importante la actitud del coachee y de su jefe “pusieron de su parte” y el jefe “predispuesto a adquirir compromisos ante las peticiones” del colaborador. Los coaches que implican a los superiores jerárquicos de los coachees destacan el aumento de utilidad del coaching. Hay un aumento del compromiso de los actores implicados.

“Las tripartitas utilizadas como herramientas advertidas inicialmente y acordadas con la organización o con el jefe al menos. Decir: “Oye, haremos una sesión donde, tenida la segunda sesión con el cliente, con el coachee, él te propondrá, te hará saber en qué está, en qué punto está de sus reflexiones acerca de sus objetivos planteados y cuál va a ser su plan de acción. Para qué, para que tú madures o matices o hagas énfasis, o disminuyas importancia en algunos aspectos que haya podido plantear porque luego tú tienes que hacer seguimiento, y tienes que facilitar tiempo, recursos, etc.”

Coach, hombre, 66, consultor

Estas sesiones a “tres bandas” permiten al jefe saber en qué punto de evolución se encuentra su subordinado, a la vez que le permiten dar una retroalimentación de qué temas le parecen más relevantes aunque la decisión de trabajarlos o no, en principio, debería ser del coachee, aunque veremos más adelante que no siempre es así.

“es clave. Allí donde ha habido situaciones en las, que han sido bastante numerosas, en las que yo he hecho coaching con lo que se llama la sesión tripartita con el jefe, el resultado ha sido

exponencial. ¿Por qué? Porque el nivel de reconocimiento, por un lado del logro realizado, y el nivel de compromiso por parte del coachee y del jefe hace que se cree una nueva dinámica entre ambos. Inclusive en las sesiones hay algunos aspectos que no se tenían hablados y han aparecido. "Hombre, esto no lo habíamos hablado nunca". Ese ha sido el momento (conversación) de haber aclarado alguna cosa. Los resultados son espectaculares porque ya en alineamiento puede no haber una conformidad total pero sí un alineamiento".

Coach, hombre, 66, consultor

El resultado del coaching se ve afectado porque se trabaja con dos actores, no solo en uno, que además trabajan juntos con lo que se puede aumentar el impacto del coaching. "Se crea una nueva dinámica", aparecen temas nuevos, se aclaran posibles malentendidos y se logra un alineamiento sin buscar la conformidad total. El objetivo es que se trabaje en la misma dirección, aunque luego jefe o colaborador tengan sus matices y discrepancias. Destacar que al principio del párrafo anterior, el coach señala que él hace reuniones de este tipo con mucha frecuencia. En su caso la intervención del jefe para dar feedback e incluso matizar los temas a los que se dan importancia es frecuente en su metodología. Es posible que la participación del jefe en el proceso de coaching sea motivada por el propio coach más que por la metodología en sí misma o la cultura de la organización.

2.7. El coaching como profesión

En este apartado se abordan dos temas: si los coaches pueden vivir exclusivamente del coaching y si ven el coaching como una profesión de futuro.

Con respecto a la primera cuestión vemos que solo uno de los entrevistados reconoce vivir del coaching, para el resto es un complemento de su actividad profesional principal. También está la situación de los coaches internos que mantiene una posición llamativa.

Comencemos por la mayoría de los coaches que no viven solo del coaching.

P: Yo no conozco a nadie que viva sólo del coaching. Sólo del coaching, por tanto pienso que es un complemento para muchos profesionales.

S: ¿En tu caso que porcentaje profesional es coaching? Más o menos.

P: Un cuarenta, un treinta por ciento. Entre un treinta y un cuarenta por ciento

Coach, hombre, 54, terapeuta

No solo facilita información sobre él mismo. También nos informa de que no conoce a nadie que viva del coaching. Es cierto que sitúa la aportación económica del coaching en un nivel medio, treinta, cuarenta por ciento de su facturación. Otros coaches nos dan otras cifras.

Pues coaching... no lo he calculado pero así 20, 30%. O sea, que hay que combinarlo -yo creo- con otras cosas o tener página web como coach

Coach, mujer, 47, consultora

Uno de los entrevistados dice vivir exclusivamente del coaching y señala que es una decisión arriesgada, pero con voluntad se puede. Creo que es importante señalar algunos aspectos de este coach: fue de los primeros en hacer coaching, pertenece a una escuela y diversifica sus actividades como profesor de coaching o coach de coaches.

L: Solamente me dedico al coaching

S: O sea, que se puede vivir del coaching.

L: Se puede vivir del coaching porque yo solamente hago coaching ejecutivo, no hago coaching personal salvo alguna vez que me lo han pedido y hago de mentor, de supervisor de prácticas de coaching de algunos que se están formando en una determinada Escuela con la que colaboro. Solamente me dedico al coaching.

Coach, hombre, 67, consultor

Es cierto que hay un componente económico importante para poder vivir exclusivamente del coaching. Pero no es menos cierto que es una cuestión de propósito. De deliberada opción de apuesta

Coach, hombre, 67, consultor

Llama la atención la postura de los coaches internos que no reciben remuneración por su trabajo como coaches, más allá de los cursos de capacitación que suelen tener un

precio elevado. En general reflejan que es una labor no agradecida por las organizaciones y menos por los jefes que ven como dedican parte de su tiempo al coaching. Aunque estos aspectos los vi en entrevistas informales antes o después de las entrevistas grabadas para la tesis. Vemos una de las citas expresadas como una queja por una de las entrevistadas.

Pues no, no puedo vivir solo del coaching porque de hecho no me pagan nada adicional por hacer el coaching

Coach, mujer, 45, RRHH

Parece que las organizaciones que tienen coaches internos se lo toman como una especie de voluntariado que hacen sus empleados.

Con respecto a la segunda pregunta sobre el futuro del coaching todos los coaches manifiestan su convencimiento de que será así. Incluso con argumentos del tipo de que siempre se ha hecho coaching bajo ese nombre u otro. Al fin y al cabo los coaches reivindican a Sócrates como el primer coach.

Pues el coaching se viene haciendo desde hace tiempo, probablemente desde hace siglos, pero no se llamaba coaching, ni sabíamos que existía el coaching, ni probablemente se utilizaba con el rigor académico, ni con las herramientas que se utilizan en este momento. Pero quiero decir con esto, el coaching seguirá existiendo llamémosle como le llamemos

Coach, hombre, 66, consultor

Otros coaches matizan sobre la transformación que el coaching tiene que hacer para adaptarse a la empresa si quiere sobrevivir. Parece una reivindicación de la metodología heterodoxa para el entorno de la empresa, aunque eso se verá mejor reflejado en apartado dedicado a la metodología.

Es un servicio que seguiremos ofreciendo este servicio con modulaciones, con modulaciones. Creo que en unos años veremos que se producirán ciertas depuraciones. (ilegible) hasta que ciertas escuelas consiguen adaptarse al medio empresarial. Me da la sensación de que a veces, como te decía antes, el coaching excesivamente indagador, o tipo más ontológico, sólo ontológico, al final frente a algunos problemas del management no da respuesta

Coach, hombre, 54, terapeuta

Casi ningún coach vive exclusivamente del coaching, aunque una minoría activa, sí lo consigue con actividades anexas al coaching, tipo formación o supervisión de coaches. La facturación del coaching llega al entorno de un cuarenta por ciento de la facturación general de los diversos profesionales.

Ningún coach duda de que el coaching no es una moda si no que ha venido a quedarse, aunque algunos señalan la necesidad de modificaciones vinculadas al entorno empresarial si quiere garantizar su supervivencia y desarrollo.

3. ENTORNO ORGANIZATIVO

Una de las reivindicaciones de esta tesis doctoral es la necesidad de dar una mayor entidad al entorno organizativo en el que se desarrolla el coaching. El entorno es un tema obviado, o al que se le señala como importante, pero nadie parece señalar sus consecuencias.

En dos de las entrevistas de los coaches aparecen dos posturas cara al entorno. Una de ellas señala el entorno como un factor vital. La otra lo reduce al filtro del coachee. La primera señala temas como la cultura o el poder que son temas que nos son muy de la psicología social. La segunda reduce el entorno organizativo a la percepción del coachee, tiene una perspectiva más de psicología.

... Yo creo que eso estaría por estudiar: qué culturas pueden favorecer o no favorecer el proceso de coaching ¿no? Porque puede pasar que tú estés trabajando con el coaching una serie de temas pero que se den de narices con la cultura organizativa

Coach, hombre, 54, terapeuta

el otro es el tema del poder, claro está. Las estructuras de poder de la organización pues que pueden... Yo creo que son una dificultad muchas veces. Las culturas cuanto más rígidas peor

Coach, hombre, 54, terapeuta

En este caso el entorno cobra una importancia que puede llegar a anular el coaching o a crear contradicciones entre las organizaciones y lo que sus coachees pueden poner en práctica. Y aparece el tema del poder que no se trata en ningún libro de coaching que yo conozca. Porque el poder, expresado como distancia jerárquica, por ejemplo, forma parte de la cultura organizativa y se obvia. El papel del coach es clave. Si no incluye

una conversación explícita sobre la cultura organizativa como factor importante, está poniendo al coachee en riesgo. Este podría poner en marcha acciones que colisionen con lo que su superior jerárquico opine o incluso pueden recibirse quejas desde niveles más elevados. El coach tiene que velar por la seguridad del su coachee.

En el otro extremo encontramos la posición rigurosamente individualista

Ya, ya. La cultura, la cultura desde el punto de vista del coach (... ..) no significa más que lo que para el coach, para el cliente signifique.

Entonces la cultura, la cultura, lo que signifique para mi coachee, para mi cliente...

Coach, hombre, 66, consultor

En este caso la cultura organizativa aparece como la imagen subjetiva que el coachee tiene de la misma. Es decir se niega la importancia de la existencia de la cultura, sólo es importante en la medida en la que el coachee lo considere así. Pero la experiencia nos dice que el coachee rara vez es consciente de la manera en que la cultura condiciona sus patrones de pensamiento. Sí puede ser consciente de su manera de vestir, su estilo de hacer las cosas... pero a nivel de modelos mentales es menos consciente de la influencia de la cultura de su organización. Ese nivel mental es clave en el coaching pero si el coachee lo ignora y el coach lo da por válido estamos perdiendo una gran cantidad de información que podría mejorar el proceso de coaching.

Cuando se pregunta por los factores clave para un buen proceso de los coach en análisis del entorno organizativo no aparece nombrado. Aparecen otros factores que no tienen nada que ver con él.

“ (Pausa larga). Creo que todo proceso de coaching puede tener éxito si realmente conseguimos los profesionales y los coach transmitirle la responsabilidad al coachee del cambio. El coachee a veces afronta un proceso de coaching pero diluye mucho su responsabilidad del cambio. Y ese es un reto sin duda de los profesionales.

Coach, mujer, 53, terapeuta

En este caso la clave del coaching es “transmitirle la responsabilidad al coachee del cambio. No significa que el coach no tenga responsabilidad sobre el éxito pero parece que no la tiene sobre el cambio que el coachee debe aplicar. Lo curioso es la manera de obviar que llevar un cambio adelante depende, en gran parte, de la cultura organizativa y su nivel de apertura. Hay organizaciones tan cerradas a los cambios que

ponerlos en marcha pone en peligro la continuidad del empleado. Pero el coach, en este caso se queda “fuera”; si no hay cambio es que el coachee no ha sido suficientemente responsable. Algo que en, según qué casos, no parece razonable.

S: ¿Notas si es más fácil cuando trabajas en un entorno de empresa o más difícil quiero decir?

E: (...) No. Yo creo que el trabajo sobre todo se facilita mucho en virtud del compromiso del coachee o del cliente.

Coach, mujer, 53, terapeuta

Una vez más, en este caso la misma coach, no evalúa la importancia del entorno, aunque se le pregunta directamente por él, y vuelve a señalar una característica del coachee como algo que “facilita”. En este caso se refiere al compromiso. El entorno no aparece, es algo neutro o utilizando el lenguaje de los economistas, es algo que “ya se ha descontado”. Esta circunstancia de obviar el entorno se ve en varios coaches y también otra posición interesante que consiste en decir que el entorno organizativo es importante pero luego no dicen cómo trabajan con él o como lo operativizan en sus entrevistas. Creo que una vez más lo dan por descontado.

S: Has tocado el tema de los entornos que es un tema que me preocupa o me ocupa en la tesis ¿no? Tú lo has hecho en distintas organizaciones muy distintas ¿eso de qué manera influye en tu forma de hacer el coaching?

E: Influye bastante porque al final si lo haces en un contexto, en un contexto organizativo digamos que es la organización la que ha arropado al individuo hasta llevarle a esa situación, vamos, a esa dinámica. Entonces es un punto de partida que normalmente el coach no controla porque le viene dado y entonces supone una facilidad para trabajar o que venga con ciertos vicios de partida. Yo creo que el contexto en el que se encuadra cuando se está trabajando la suma individuo organización y la tercera pata que es el coach condiciona mucho el punto de partida de la organización. Cosa distinta es cuando estás trabajando con una persona que libremente ha iniciado el proceso voluntariamente y con cierta... porque se lo ha dicho un amigo. Que ese es otro contexto...

Coach, mujer, 54, consultora

La importancia del entorno, se le señala como una “pata”, incluso se diferencia el contexto cuando se viene “invitado” o voluntario, pero no se dice cómo influye. En este

caso no es la primera vez que se habla del entorno en la entrevista pero no se concreta cómo trabajar con el entorno. Se habla de un punto de partida pero del que no se dice nada. Creo que, una vez más, se supone que el entorno queda incluido implícitamente en lo que dice el coachee y que el coach da por bueno, es decir, no indaga en él. Incluso en este caso en el que la persona es consciente de que el entorno juega un papel.

E: Los coachees vienen con problemática muy vinculada, en el fondo, en el reconocimiento que ellos obtienen de su ámbito profesional, de su empresa... aunque no está enunciado de esa manera. Lo enuncian como el sistema de reconocimiento y de promoción de su empresa no funciona para él y, en el fondo, les genera una inseguridad importante

Coach, mujer, 54, consultora

“El reconocimiento que ellos obtienen de su ámbito profesional”... es el entorno el que les devuelve una imagen con la que no se encuentran conformes. En este caso hay una referencia a su ‘carrera profesional y, más adelante hará referencia al “sistema de competencias”, ambos temas están muy vinculados a la cultura organizativa, pero esta no aparece como tal. Es más fácil hablar de los “artefactos” que la rodean pero que, al menos en el coaching, parecen impedir al acceso a la cultura organizativa.

La importancia de la cultura organizativa queda en la esfera del coachee. Solo se la contempla a través de las opiniones del coachee lo que le hace perder su estatus de elemento independiente en el coaching. Algo que para nuestra tesis es clave. La cultura organizativa y la subcultura de la dirección son las que sean, independientemente de la perspectiva del coachee. Es difícil que un coachee sea capaz de percibir la cultura de la organización. Para él o ella debe ser invisible. Incluso en el caso de que discrepe de ella no deja de estar “buceando” en ella. Pero si el coachee no la percibe y el coach no hace un esfuerzo por identificarla, es imposible tenerla en cuenta durante el proceso de coaching. Algunos coaches creen tenerla en cuenta porque tratan de definir la “situación” de su interlocutor, a qué se dedica, pero eso no incluye la cultura de la organización de manera explícita.

Creo que la formación y la experiencia del coach son fundamentales a la hora de trabajar con la cultura de la organización como elemento a tener en cuenta en el coaching. Si el coach tiene una procedencia de psicología clínica pone el acento en la relación con el coachee y obvia la cultura. Por el contrario si el coach es consultor es probable que le preocupe tener en cuenta la cultura de la organización.

S: ¿Tú experiencia te ha servido para el coaching?

R: ¿Mi experiencia laboral y profesional? Si hombre, claro, si te sirve. Te sirve en el sentido en que te da un contexto dentro de lo que es el coaching. Que el coaching al fin y al cabo, no hace juicios, es más escuchar y preguntar. Pero sí que te da, de alguna manera, cual es el contexto de

las empresas, que dificultades, que tipo de relaciones internas se establecen en el ámbito profesional.

Coach, mujer, 38, RRHH

4. CONDICIONES DE ÉXITO

La expresión “condiciones de éxito” es muy empleada en el mundo de la empresa para definir qué tiene que suceder para que algo, un curso, un proyecto..., llegue a buen término. Es posible que un proyecto se suspenda porque no se den las condiciones de éxito. Los proyectos más importantes se “blindan” a través de garantizar las condiciones de éxito. En las entrevistas aparecen las condiciones que debe aportar el coachee al éxito del coaching, pero apenas hay referencias a las condiciones de la organización. Nos volvemos a encontrar ante la percepción de que un entorno organizativo no tiene importancia o bien se da por válido.

Hemos clasificado las condiciones de éxito en tres apartados: entorno, externas e internas. Veremos que los coaches señalan a estas últimas como las más importantes.

Condiciones de éxito del entorno:

Uno de los coaches señala la importancia de que no se trate de un coaching y solo de un proceso de coaching. Es decir, que debe estar enmarcado en algo más significativo. En este caso señala un proceso de formación.

S: Centrándonos en el coaching, en el coaching ejecutivo ¿qué facilidades tienes en un entorno de empresa en el coaching?

P: Hombre, normalmente nosotros trabajamos el coaching dentro de un programa de formación

Coach, hombre, 54, terapeuta

Huir de lo que, el mismo coach, denomina el “coaching salvaje”. Tener un número de sesiones de coaching pero sin ningún apoyo. En este sentido cobra mucha importancia quién es el prescriptor y cómo “empaqueta” el coaching. El coaching solo, sin mayor apoyo, es complicado. Si no viene acompañado de un diagnóstico previo, una evaluación de desempeño, por ejemplo, una encuesta de clima laboral... Si no parte de un punto de vista objetivo o “científico” pierde posibilidades de éxito.

El prescriptor o el... Eso es fundamental. Porque... Primero ahora ya hay mucho, muchas ideas sobre lo que es el coaching. Que entonces... A veces el coachee viene un poco mareado... Qué,

qué vamos a hacer aquí: “Esto es una moda, no sé qué, no sé cuántos...” Cuando la organización lo presenta y lo enmarca dentro de un programa pues es mucho más fácil que un coaching abierto. Que un coaching, yo le llamo, salvaje

Coach, hombre, 54, terapeuta

Quién es el prescriptor y cómo ofrece el coaching son “condiciones de éxito” que nos acercan a la organización. El coaching, sobre todo si es la primera vez, aparece rodeado de una gran incertidumbre. De aquí la importancia del prescriptor. Si el coachee viene “invitado” por una persona preocupada por el desarrollo de los profesionales, las posibilidades de éxito son elevadas. Si el prescriptor no tiene buen prestigio, o está vinculado al tema de los despidos, el coaching se mantendrá dentro de una prudencia elevada y, por lo tanto, con grandes posibilidades de fracaso

Condiciones de éxito externas:

En este caso hacen referencia al trabajo visible del coachee, las acciones que pone en marcha y los resultados. Muchos coaches hicieron referencia a los resultados como la condición de éxito, quizás podríamos decir la “prueba del nueve” que demuestra que esto funciona.

Resultados, es otro elemento imprescindible.

Coach, mujer, 54 consultora

cuando tenemos la oportunidad, los procesos son cortos y hay pocas sesiones, desde mi punto de vista hay que orientarlo mucho más a la acción. A la acción y como consecuencia de ello la transformación que a la transformación propiamente dicha

Coach, mujer, 53, terapeuta

Hay una orientación al logro. Si se obtienen resultados se demuestra que funciona, se mantiene en el tiempo una evolución beneficiosa. Por otra parte, la “orientación a resultados” suele ser una competencia general de las organizaciones. Hay una cierta idea de que “si se obtienen resultados es porque se han hecho las cosas bien”, lo que es una tautología. Puedo hacer las cosas bien pero tengo un entorno adverso (una crisis económica, por ejemplo) y no obtener los resultados previstos. En nuestro caso la

trampa consiste en pensar que si hay cambios es porque el coaching funciona, “está orientado al logro”, lo que es cargar demasiado peso en una sola variable.

Condiciones de éxito internas:

Donde los coaches ponen el acento es en las características internas del coachee. Aquí aparece más información sobre lo que para ellos son las condiciones de éxito.

*Punto o elemento **confianza**, creo que es imprescindible. (... ..) Resultados, es otro elemento imprescindible. Y otro **romper esquemas de partida**. Creo que eso serían tres claves.*

Coach, mujer, 53, consultora

*es básico que el coachee siga viniendo. Por una razón. Porque **exige un esfuerzo**. No deja de ser tiempo que le quitas a tu día a día. Es un paréntesis por lo que no te van a pagar más, no vas a cumplir objetivos, no está oficialmente reconocido. Con lo cual es algo que le parece que le estás quitando a tu día a día...*

Coach, mujer, 45, RRHH

*Yo creo que el trabajo sobre todo se facilita mucho en virtud del **compromiso** del coachee o del cliente.*

Coach, mujer, 53, terapeuta

El compromiso podría definirse como la acción del coachee de aplicar en su puesto de trabajo las conclusiones a las que llegó en sus entrevistas de coaching. Aunque este planteamiento tiene algunos problemas voluntaristas. No todo depende de la voluntad del coachee. Un entorno hostil a los cambios y una cultura rígida pueden desbaratar los esfuerzos del coachee, a pesar de su compromiso.

*aquel, aquella persona que viene al coaching **con buenas actitudes y buenas expectativas**, y que se abre al proceso y que pone encima de la mesa la voluntad de hacer cambios... pues tiene una **mejor predisposición** que aquel que, que... Para mí lo básico es la actitud.*

Coach, hombre, 54, terapeuta

Creo que todo proceso de coaching puede tener éxito si realmente conseguimos los profesionales y los coach transmitirle la responsabilidad al coachee del cambio. El coachee a veces afronta un proceso de coaching pero diluye mucho su responsabilidad del cambio. Y ese es un reto sin duda de los profesionales.

Coach, mujer, 53, terapeuta

En esta última cita la coach hace explícita la idea de que el coachee es el responsable de su éxito; parece dejar fuera de la responsabilidad a la figura del coach (aunque no creo que esa fuera la intención de la entrevistada).

Solo uno de los coaches habla de las condiciones para que el coaching funcione, señalando al coach como responsable del éxito o el fracaso del coaching. Para ello recurre a las tres condiciones del éxito de la terapia según Carl Rogers.

*Pero claro es todo una trayectoria vital y profesional: **la empatía, el respeto incondicional y la autenticidad**. Es decir, empatía ya lo hemos comentado hace un rato. El respeto incondicional es que a mí me da lo mismo haga lo que haga mi cliente porque es su vida. Y está perfecto porque es su vida, no la mía. No estamos hablando de consultoría, ni estamos hablando de asesoramiento, estamos hablando de su vida, profesional, personal, social... del tipo o vertiente que sea. Los dominios en los que quiera trabajar. Por tanto respeto absolutamente incondicional. Hombre, Maturana viene con su línea a decir algo que ya Rogers decía con esto que estoy diciendo. Maturana dice: aceptar al otro como legítimo otro. El otro es tan legítimo como yo; es más, si yo hubiera tenido su trayectoria, su educación y sus vivencias seguramente yo estaría... sería un hermano gemelo suyo. Por tanto respeto incondicional y por último autenticidad.*

Coach, hombre, 67, consultor

El propio consultor aludido en la entrevista se declara “rogeriano”. Esta cita señala al coach como responsable de mantener esas tres condiciones de éxito. Es el único coach que señala al coach como parte de las condiciones de éxito.

Es de señalar que los factores interpersonales no fueron nombrados por los coaches entrevistados. Es sabido que una buena interrelación entre el coach y el coachee es fundamental para el éxito del coaching. Si el coachee expresa incomodidad por su coach este es cambiado, no tiene sentido continuar en esas condiciones. A pesar de que es algo asumido por el coach que esa situación puede suceder y eso no cuestiona su profesionalidad, mientras no suceda con frecuencia, claro.

5. METODOLOGÍA

Este tema es fácil para conversar con los coaches, se ve que es un tema sobre el que han reflexionado. Qué metodología utilizan en sus procesos de coaching. Por un lado tenemos la base, lo que algunos autores denominan “conversaciones inteligentes” y también los ejercicios que antes, durante o después de las sesiones permiten dinamizar el proceso. Sigue habiendo algo de confusión teórica y metodológica. Se confunde la metodología con los ejercicios, el mismo ejercicio recibe varios nombres, las variantes entre ejercicios pueden ser pequeñas...

En este apartado incluimos cuatro secciones: metodología o escuela, número de sesiones, ejercicios y momentos difíciles.

5.1. Metodología

La mayoría de los entrevistados, por no decir la totalidad, no se consideran deudores de una sola escuela. Incluso aquellos que se han formado en escuelas con una tendencia clara.

Ser: ¿Te consideras de alguna escuela de coaching o de alguna rama de psicología?

*JA: No, porque no. Vamos a ver mi formación no viene de ahí. Estoy... podría serlo sin saberlo. Yo lo que me han enseñado, ni siquiera hice psicología, es de Recursos Humanos, de pura práctica. Y lo de coaching lo que aprendía en la Escuela. O sea **si tuviera que ser de alguna tendrá que ser de la que me enseñaron.***

Ser: ¿Qué es ontológica?

JA: Sí.

(coach, hombre, 47, abogado)

Aunque es un tema del que el entrevistado y el entrevistador habían conversado, al primero le cuesta poner nombre a la escuela en la que se ha formado. En los demás no se ve tanta resistencia, pero rápidamente añaden que no son ortodoxos.

Rafael Echeverría perdón... que a través de su libro "La Ontología del Lenguaje" bueno, pues marca un poco todas las fases. Bueno y pues me baso fundamentalmente en esa metodología. Luego sí que es cierto que tantos años en Recursos Humanos y tantos años haciendo entrevistas y tantos años pues ejerciendo esta función pues te hace desarrollar ciertas técnicas que, pues eso

Coach, mujer, 45, RRHH

En la cita anterior se nombra a Rafael Echeverría que es el máximo representante de la Escuela Ontológica para luego añadir que muchas otras técnicas proceden de su profesión distinta a la de coach.

La influencia de la profesión de deja ver con facilidad

Yo utilizo una metodología... A ver, es un mix entre, entre diríamos sensibilidad clínica y sensibilidad clínica y pragmática...

S: *¿Y pragmática del día a día?*

P: *No, y pragmática aprendida durante mucho tiempo en el mundo de la organización.*

(coach, hombre, 54, terapeuta)

Se utiliza el término mix para definir la metodología. No se habla de heterodoxia sino de una mezcla (mix) pragmática.

La exigencia que... Yo creo que a veces hay que interpretar, por eso te digo sensibilidad clínica. A veces es...

Yo creo que interpreto, interpreto lo que está ocurriendo. A veces directamente, a veces con una metáfora, suelo utilizar metáforas.

Coach, hombre, 54, terapeuta

El entrevistado habla de la necesidad de interpretar, de emplear metáforas; es decir de reforzarse, una vez más, con técnicas de su profesión principal que es la de terapeuta.

S: Sí, sí, es correcto. Eh, entrando en la parte metodológica ¿te identificas con alguna escuela de coaching?

I: Pues, eh (pausa larga) no con ninguna en concreto. **No he seguido una metodología de ninguna escuela en concreto.** Para bien o para mal. Probablemente si sigo así si no me he sumado a una línea de escuelas porque me gusta más tirar de distintos autores y de distintas aportaciones porque entiendo que el mundo del coaching está abierto a tantas disciplinas que de tantas disciplinas se puede beber que no es (necesario) no es necesario, no siento la necesidad de adherirme

Coach, mujer, 54, consultora

Fíjese en la expresión utilizada para referirse a la relación del coach con su escuela: adherirse. En este caso la entrevistada no siente la necesidad de adherirse a una escuela en concreto.

¿Metodología? Es que para mí lo único que se requiere es la escucha empática. No hay más metodología que esa; escucha, escucha, escucha.

Ser: ¿No te defines como ontológico?

(Silencio) A: Ay.

Ser: Creo que te he metido en...

A: No, no, no, no... A ver, pues hombre a Rafael Echeverría. ¿Es este Rafael?

Ser: Sí.

A: Pues sí que lo he leído y creo mucho en lo que dice. Y estoy firmemente convencido con la máxima de que "el lenguaje no es inocente". Sí, sí, sí, creo firmemente que el lenguaje no es inocente y, además, lo vemos día a día y sobre todo lo vemos en los políticos

coach, hombre, 44, RRHH

Fíjese la confusión ante la metodología cuando el coach considera que lo único que se requiere es la escucha empática aunque luego, ante la insistencia del entrevistador hace una defensa de la ontología del lenguaje, aunque no se declara ontológico.

igual no somos súper ortodoxos en seguir exactamente toda la metodología...

La verdad es que muchas veces la gente no a veces, el cien por cien de los casos agradece que en momentos determinados les digas tu opinión. Eso no es coaching, no es ortodoxo

coach, mujer, 38, RRHH

No me decanto por ninguna escuela de las lecturas que practico. Tomo aquello que me atrae, sin plantearme que escuela, a que escuela pertenece. Tomo aquello que me atrae y le veo la utilidad, la aplicabilidad mañana, mañana mismo.

Coach, hombre, 66, consultor

Un grupo elevado de los coaches entrevistados se decanta por declararse ontológicos o cercanos a esta escuela de hacer coaching, pero ninguno con exclusividad. Incluso uno de ellos señala que “tiene muchos fallos” aunque ella se declara ontológica.

Pues yo la definiría como coaching ontológico con todas las herramientas que yo he ido adquiriendo a lo largo de mis veinte años, que ahí meto de todo. O sea la base es el coaching ontológico, hoy por hoy. No sé si mañana lo cambiaré. Pero luego saco, saco voy sacando del bolso todo lo que...

coach, mujer, 47, consultora

Sí, bueno quizás más cercana al ontológico, pero vamos tampoco al cien por cien, ni mucho menos... Creo que tiene muchos fallos, mucho fallos y muchas cosas que mejorar, pero bueno. Hoy por hoy quizás sea la base que yo tenga.

Coach, mujer, 47, consultora

Uno de los entrevistados, el único que declara vivir exclusivamente del coaching, al ser preguntado por su metodología recurre a un autor externo al coaching, Carl Rogers

Entonces yo me declaro rogeriano que es las tres actitudes como herramienta de trabajo y no hay más, señores. Pero claro es todo una trayectoria vital y profesional: la empatía, el respeto incondicional y la autenticidad. Es decir, empatía ya lo hemos comentado hace un rato. El respeto incondicional es que a mí me da lo mismo haga lo que haga mi cliente porque es su vida. Y está perfecto porque es su vida, no la mía. No estamos hablando de consultoría, ni estamos hablando de asesoramiento, estamos hablando de su vida, profesional, personal, social... del tipo o vertiente que sea

Coach, hombre, 67, consultor

Es complicado hablar de otra Escuela que no sea la Ontológica, desarrollada por Rafael Echeverría a través de su escuela “New Feel”. Es muy difícil contraponerle otra escuela porque otros autores no reclaman para sí ese nombre aunque no pertenecen a esa “corriente”. Tiene gran implantación en América Latina porque nace en Chile y desde ahí ha ido expandiendo su visión del coaching. Como ya se ha señalado en otros sitios de esta tesis el coaching se “mezcla” con otras metodologías como la programación neuro-lingüística, visualizaciones... lo que complica hablar de escuelas “puras” de coaching. A veces se identifica a Witmore con la escuela europea de coaching, aunque él nunca ha expresado la idea de que forme una escuela de pensamiento en torno al coaching y, además, señala a Gallwey, americano, como su maestro. Otras escuelas que son identificadas como coaching tienen más que ver con programación neuro lingüística u otras técnicas, con lo que no podemos señalar, si nos ponemos muy estrictos, escuelas de coaching.

5.2. Número de sesiones

La pregunta sobre el número de sesiones no es una pregunta cómoda. De hecho varios de los entrevistados la evitaron o la respondieron después de muchas dudas y vacilaciones. También es cierto que no hay una respuesta exacta y que la respuesta puede no ser técnica. Como “media” el coach da el número de sesiones que compra el cliente, independientemente de si son muchas o pocas. Los coaches responden desde su experiencia, si sus clientes compran un número en torno a equis sesiones ese número les parece razonable.

Algunos responden a la pregunta señalando el mínimo.

creo que, por utilizar algún estándar, yo lo haría entre tres y seis sesiones. Menos de tres sesiones efectivamente, no, no permite... averiguar casi nada

Coach, hombre, 66, consultor

parece que si no trabajas por lo menos, cuatro, cinco sesiones. No sé, puede haber gente que haya conseguido bastante. Puede haber milagros o profesionales que trabajen en la brevedad de las sesiones. Yo creo que no hay resultados si no tienes por lo menos, o sea en el umbral mínimo cinco y máximo no te sé decir. Esto es un proceso...

Coach, mujer, 54, consultora

El número mínimo que obtiene más consenso es el de cinco y el más elevado es en torno a diez.

Es decir, si en un momento determinado con seis son suficientes porque el tema realmente que hemos tratado ha quedado resuelto, seis, si se necesitan diez, diez. E indudablemente darle continuidad en el tiempo bien, porque además creo que es bueno.

Coach, hombre, 44, RRHH

el número recomendado son ocho. Pueden ser siete, pueden ser diez pero alrededor de, vamos a decir como principio, alrededor de ocho sesiones.

Coach, mujer, 38, RRHH

Algún coach reconoce que con algunos coachees se establecen vínculos más a largo plazo

sí creo que sinceramente crea un vínculo de por vida. Es decir, queda un vínculo de por vida y estás atado. Yo tengo pues, pues, pues coachees con los que tengo, de vez en cuando, cada seis meses, una cosa así, quedas a comer. Y en el marco de una comida incluso pues, pues, el propio coachee aprovecha para contarte el cómo está, cómo han ido evolucionando las situaciones. Yo sí creo que queda un contrato por vida.

Coach, hombre, 44, RRHH

No se pueden sacar conclusiones sobre el número de sesiones porque eso depende del coachee y de los temas que estén tratando pero entre ocho y diez parece un número correcto para las situaciones más largas, y entre cuatro y seis para las más cortas.

5.3. Ejercicios

Hablar de los ejercicios que emplean los coaches es un tema que es de su agrado. Todos tienen una batería de ejercicios para aplicar a los coachees. Pero también es cierto que hubo alguna sorpresa durante las entrevistas.

No, es raro que use ejercicios, lo que sí uso con bastante frecuencia son lecturas. Bien sea recomendando algún libro, bien sea recomendando, más bien enviando artículos. Artículos sobre algún tema monográfico

Coach, hombre, 66, consultor

Este consultor tiene prestigio y obtiene buenos resultados a través del coaching y señala que no usa ejercicios. Sí conoce bastantes de ellos pero prefiere basarse en la conversación. Esto se lo comentó al doctorando en conversación privada.

Otra cosa que llama la atención es la confusión terminológica con una de las entrevistadas

Pero más que un plan de acción ¿les puedes pedir cosas como escíbeme unas cartas a las personas que están vinculadas a este conflicto, no las mandes y tráemelas?

J: Ah, sí

S: Cosas de ese tipo.

J: Sí, eso para mí sería un plan de acción.

S: Bueno, para mí eso es un ejercicio.

J: Esta semana... ¿Para ti es un ejercicio? Para mí sería un plan de acción. Para mí eso sería un plan de acción. Esta semana... Hasta que nos veamos. Como el objetivo es resolver el conflicto con estas personas pues la primera parte vas a escribir unas cartas y me las envías a mí por correo electrónico. Y luego, yo qué sé, te doy feedback o yo qué sé, o hacemos un role playing.

Coach, mujer, 47, consultora

Señalar, una vez más, como la terminología del coaching todavía no está clara entre los propios coachs. Mientras la coach habla de plan de acción para los ejercicios que el coachee debe enviar entre sesión y sesión y que permiten preparar la sesión siguiente, el entrevistado reserva el concepto de plan de acción a los cambios que el coachee hace en su puesto de trabajo o entorno. Prefiero esta segunda versión porque hay un impacto en el trabajo; mientras que los ejercicios, que también son importantes, sirven para preparar al coachee pero en el entorno del coaching, no el del trabajo.

Los ejercicios más citados por los coaches entrevistados son:

- Imagen pública
- Role playings
- Lecturas
- Vídeos para comentar
- Mandalas
- Silla vacía
- Dibujar

(Todos estos ejercicios se describen en la sección “Herramientas de Coaching”)

Señalamos que son pocos ejercicios comparados con el número de ejercicios existente. Creo que podemos hablar de ejercicios “favoritos” o quizás más polivalentes y eso hace que se apliquen con más frecuencia. Algunos coaches señalaron ejercicios con los que no estaban cómodos.

Role playing lo utilizo poco, es potente pero lo utilizo poco. Ahí confieso mi cierta dificultad para asumir papeles e inventar reacciones que sean fértiles

Coach, hombre, 67, consultor

Lo que pasa es que dependiendo de cada circunstancia. Me gusta mucho usar el ejercicio de la identidad pública. Creo que es muy potente y da muchísima información bien usado. Me gustan mucho los role-playing. La escenificación de situaciones. Eh, depende pero sí los uso.

Coach, hombre, 45, RRHH

Da la sensación de que los coaches manejan un número bajo de ejercicios. Ellos insisten en que los aplican dependiendo de la circunstancia, pero si el número de sesiones es en torno a ocho es posible que existan ejercicios que se hacen con mucha más frecuencia.

5.4. Momentos difíciles

No es fácil definir qué es un momento difícil para un coach, aunque todos responden sin dudar. Está claro que unos consideran normal lo que otros califican de momentos difíciles. Algunos de esos momentos forman parte de la esencia del coaching, si el coach o el coachee ceden a la tensión del momento y rompen la conversación es posible que el cambio de observador o la duda inteligente no se alcancen. Ningún coach ha nombrado un silencio prolongado como un momento difícil porque saben que se necesita tiempo para elaborar, para reflexionar.

Hay palabras que surgen en varias de las entrevistas ante la pregunta sobre este tipo de momentos: incertidumbre, confianza, incomodidad... Son nombres que han aparecido en varias de las entrevistas.

normalmente lo que sucede es que hay (... ..) incertidumbre por parte del coachee de qué puede esperar. Cuando no la hay entonces hay una barrera de (...) bueno vamos a ver: "Yo soy escéptico. Yo soy escéptico"

Coach, mujer, 54, consultora

Ganar ese halo de confianza que tienes que conseguir.

Coach, mujer, 54, consultora

¿Más difíciles? Los primeros momentos, hasta que terminas de centrar el proceso y las cosas que quieran tratar y que puedan entender lo que pueden esperar del proceso.

Coach, hombre, 47, abogado

Otro momento quizá difícil o embarazoso (...) cuando tú ves que un coachee es escéptico. ¿No? Y entonces: "yo no creo en la psicología (el típico comentario) y en esto del coaching mucho menos, no sé ni lo que es". Sigue habiendo, muchas veces, en la cabeza, de los clientes, activa esa creencia de cierta manipulación por parte del profesional. A pesar de que tú les garantizas el absoluto respeto por sus objetivos y tú no vas a ir más allá que lo que ellos quieran ir, pero sí. Y

luego la exploración de uno mismo yo creo que siempre genera cierto discomfort, cierto malestar...

Coach, mujer, 53, terapeuta

Los comienzos, las primeras sesiones están señaladas como los momentos difíciles. Muchos coachees llegan con incertidumbre, cuando no con escepticismo. Hacer que se relajen, que bajen las barreras, que pierdan el miedo a ser manipulados, suelen ser momentos difíciles o delicados en el proceso de coaching. Las expectativas del coachee cobran importancia para el coach.

Aunque no utilizan el término “asimetría” sí lo podemos deducir de las entrevistas. El coachee está a una cosa, por ejemplo encontrar soluciones, y el coach está a otra, por ejemplo seguir preguntado. Estas “asimetrías” forman una tensión que los coaches lo califican de momento difícil.

A mí el que más me cuesta es la mirada crítica del coachee cuando estás aún en una fase de investigación y él ya quiere cosas concretas. Y te das cuenta de que bueno, espera, espera, primero necesito saber más, primero estamos en una fase de indagación, de investigación.

Coach, hombre, 54, terapeuta

hace que demos la vuelta a los mismos temas todo el rato. Durante demasiado tiempo. Yo lo considero innecesario pero eso no es lo que yo considere si no lo que considera la otra persona. Que la otra persona crea que no hay avance porque si no tocas el fondo de determinadas cuestiones no hay posibilidad de plantear...

Coach, mujer, 54, consultora

Después la naturaleza de los momentos difíciles no coincide tanto. Es interesante que aparezca el problema del estatus. Al ser los coachees, a veces, altos directivos eso hace que no quieran cuestionarse lo que han hecho, porque en el fondo les ha ido bien. Tratar de que dejen aparte el estatus, el ego diría un coach, no es fácil.

Porque ya tienen una cierta personalidad y una experiencia que les, que hace más problemático que puedan interiorizar, que puedan necesitar ayuda en algún problema.

Coach, hombre, 47, abogado

Los coaches se quejan de que algunos coachees hablan demasiado para disimular que no están respondiendo a la pregunta del coach. En uno de los párrafos uno de ellos comenta que ante esta estrategia se pone serio.

Sencillamente, en un momento determinado coachees que recurren a la verborrea para alargar... no para alargar, si no para evitar en un momento determinado responder a las preguntas. Y eso sí he tenido que parar y centrar las conversaciones y decir: "Oye, vamos a ver, céntrate en lo que te estoy preguntando que no es necesario que me cuentes, que te remontes al siglo diecinueve para darme una respuesta". ¿Por qué lo utilizaba? Pues en este caso concreto yo creo que para escurrir (y no responder preguntas)

Coach, hombre, 44, RRHH

También se califica como momento difícil cuando hacen que el coachee rompa alguna de sus certezas. Una ruptura necesaria para la evolución y el desarrollo del potencial del coachee. Son momentos complicados.

Quizás el momento más delicado surge en aquellas personas que realmente no quieren abordar, revisar una situación o un conflicto, si no que lo que quieren es que el coachee les ayude a reforzar la posición y el comportamiento que están adoptando. Cuando el coachee, perdón, cuando el coach les ayuda a analizar la situación, y a que se pongan en posición yo, que asuman que tienen que cambiar algo, que tienen que adoptar una posición diferente; cuando en ese momento el coachee decide, erre que erre, reconfirmar, re argumentar la certeza de su posición es cuando el coach tiene que desplegar amplias habilidades, porque si no se puede llegar a una tesitura, a un punto al que al coachee haya que sugerirle: "Vale, si consideras que tú estás en la posición acertada sigue haciéndolo, sigue haciéndolo... aunque hayas verificado que no te conduce a un resultado feliz, a una relación feliz o incluso..."

Coach, hombre, 66, consultor

Es un momento en el que el coach aumenta la disonancia cognitiva del coachee ante un tema que no encuentra otra solución. Hace que el coachee tome conciencia de que está atascado. Algo parecido sucede con el momento en el que hay discrepancias entre lo que el coachee expresa en la entrevista y lo que hace en el puesto de trabajo.

un momento, por ejemplo, delicado y difícil es cuando el coachee verbaliza qué quiere hacer pero no hace. Entonces, esa falta de coherencia, esa discrepancia entre lo que dice que va a hacer que además, también aprecias lógicamente que el compromiso está muy diluido

coach, mujer, 53, terapeuta

Varios de los coaches señalaron al propio coach como fuente de momentos difíciles

cuando tú te despistas como coach porque, bueno, pues a mí que llevo tantos años haciendo entrevistas una sesión de coaching me deja agotada. Entonces hay días que tú eres un ser humano también y no estás igualmente lúcido para, para dirigir una sesión de coaching. Entonces el momento más difícil es cuando ves que no lo estás haciendo bien y que no eres capaz de... ese momento para mí es duro.

Coach, mujer, 45, RRHH

A mí lo que más me cuesta en algún momento, pues en algún momento ser muy fiel a la metodología y a recordar exactamente, no sé, las peticiones que estamos hablando, pues recordar exactamente cuál es el proceso de peticiones y ... las diferencias

Coach, mujer, 38, RRHH

El cansancio, ceñirse a la metodología... el coach se encuentra en situaciones que le provocan momentos difíciles.

Cerramos la sección de momentos difíciles con uno que todavía desconcierta a algunos coaches, aunque supongo que no a los que son terapeutas.

Para mí el más embarazoso, el más embarazoso, bueno el más embarazoso, es cuando el coachee se te echa a llorar. Porque le has llevado a un punto, me ha ocurrido en dos ocasiones, que en momentos determinados llevar al coachee al punto de quiebre y entonces cuando se produce muchas veces ese quiebre y la persona ve y toma conciencia y se desmorona... me ha ocurrido en dos ocasiones que se me han desmoronado. Es muy difícil, es muy embarazoso.

Coach, hombre, 44, RRHH

6. TEMAS

Al comenzar el apartado preguntábamos por los temas profesionales y personales. A pesar del anonimato había una resistencia clara por parte de los coaches a nombrar si quiera los temas personales. Hacían referencias del tipo, a veces hay que trabajar los temas personales porque sino, no llegamos a los profesionales. Aunque resulte curioso es cierto que muchas empresas comentan que si el coachee necesita hablar de temas personales puede hacerlo durante las sesiones de coaching. Como las referencias a los temas personales fueron mínimas se han eliminado de la tesis señalando aquí el pudor de los coaches por comentar este punto.

Se preguntó a los coaches sobre quién proponía los temas, solo para confirmar que era el coachee quien lo hacía aunque las posiciones no fueron unánimes por poco. El siguiente punto era sobre los temas profesionales que conversaban. En este punto los entrevistados se mostraron más abiertos. Hemos agrupado los temas en un cuadro para no hacer tan prolija su enumeración si utilizábamos todas las citas. Por último hicimos referencia a los temas tabú, los que el coaching ontológico denomina los “inconversables”, con un resultado sorpresa, por lo menos para el autor de la tesis.

6.1. Quién propone los temas.

La respuesta absolutamente mayoritaria es que se trabajan a propuesta del coachee. Es la respuesta adecuada y alguno llegó a mostrarse sorprendido por la pregunta.

¿Estos temas te los propone el coachee?

P: Los propone el coachee, sí.

Coach, hombre, 54, terapeuta

Y los temas que salen ¿vienen ya?

S: Es el propio coachee el que va marcando

Coach, mujer, 45, RRHH

¿Y los temas os los proponen ellos? Supongo que serán la mayoría.

A: Sí, hasta... Yo, al menos, hasta la fecha, nunca he propuesto los temas

Coach, hombre, 44, RRHH

¿Los temas los pone encima de la mesa el coachee?

R: Sí, claro. Son procesos de coaching, con lo cual en realidad el coach no más determinado. Los temas que se tratan, por lo menos como lo entendemos nosotros o como estamos haciendo los procesos de coaching, son los temas que preocupan al coachee, normalmente relacionados con el

ámbito profesional. Lo que pasa es que el ámbito profesional y personal van muchas veces van unidos.

Coach, mujer, 38, RRHH

La inmensa mayoría de las respuestas daban la propuesta de temas al coachee, pero hubo una matización.

S: ¿Es el coachee el que los propone, a veces, los propones tú?

JM: Fundamentalmente los propone el coachee. Si previamente ha habido algún tipo de conversación, algún tipo de conversación con la dirección de la empresa o ha habido algún tipo de prueba como un test de auto diagnóstico él, el coach tiene la oportunidad de conocer cuál es la problemática personal que parece que tiene el coachee. Repito, que parece que tiene el coachee. Entonces, al tiempo que el coachee va proponiendo temas en los que quiere trabajar el coach también puede hacer alguna observación y decir: “He visto en tal test de auto diagnóstico que aparece que... ¿Es un punto que te llama la atención? ¿Es un punto que quieres trabajar o lo dejamos pasar de momento? Por tanto, resumiendo, proponen ambos pero propone, al menos en primera instancia, propone el coachee.

Coach, hombre, 66, consultor

En este caso los coachees llegan a los procesos de coaching con una serie de prueba diagnósticas que obran en poder del coach y del coachee, no así de la empresa. Lo que señala el coach es que, en algunas ocasiones, puede invitar a tratar temas que han salido en las pruebas, pero que el coachee no saca a colación.

La excepción está en el coach que dice vivir solo del coaching y que señala a la empresa como la que propone los temas.

¿El coachee es tu cliente o es tu usuario?

L: Claramente (...) la empresa es la que paga. Es el cliente. Hay unos objetivos. Hay un marco y el marco lo establece la empresa, por lo tanto, ese marco hay que respetarlo. Por tanto además, si los intereses del coachee son contrarios a los de la organización y no se atienen al marco de la empresa yo no puedo jugar a eso. No puedo, no puedo porque mi mandato...

Coach, hombre, 67, consultor

Vamos a ver, distingamos, el cliente, el sponsor es la empresa, el cliente es el coachee, pero claro la empresa que me ha contratado a mí para un determinado objetivo yo tengo que cumplir con el objetivo para el cual he sido contratado. Mejora de la comunicación, mejora de la eficacia de los equipos, mejora de las relaciones transversales, lo que sea. Por lo tanto como coach tengo que cumplir con ese objetivo y lo tengo que hacer explícito con mi cliente que es el coachee. “Mira, aquí venimos a trabajar sobre esto”

Coach, hombre, 67, consultor

Por lo tanto, en este caso, la empresa es consciente de los temas que tratan coach y coachee y, probablemente, de los resultados que espera. Pero esa no es la situación más general, incluso cuando los coaches y coachees trabajan en la misma empresa.

También es verdad que el coach que señala que es la empresa la que marca los temas de coaching indica algunas excepciones

Lo cual no quiere decir que en un determinado momento en una sesión, no sé, en un aspecto emergente, emocional, la muerte de un ser querido, el despido de un compañero, un problema grave que tengo que afrontar porque he tenido una bronca con mi jefe, eso quiere decir que una sesión tiene que ser dedicada por carga emocional, por interés intelectual o empresarial a ese asunto

Coach, hombre, 67, consultor

6.2. Temas

No es posible hacer una lista de temas más frecuentes en las entrevistas de coaching. Algunos de los temas son nombrados por muchos coaches y otros aparecen con mucha menor frecuencia. No me atrevo a decir que los temas dependen de la moda o la situación de la organización en ese momento. Más bien podemos presumir que los temas son relativamente estables y son los que se frecuentan en la mayoría de los procesos de coaching.

TEMAS MÁS FRECUENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores difíciles • Relación con el jefe • Relaciones con los pares • Carrera profesional • Delegación • Equipo • Conflicto • Negociación • Estrés

Cuadro 10: Temas más frecuentes según los coaches

Hay una serie de temas que podemos denominar “interrelacionales” : jefes complicados, colaboradores que no colaboran, pares que hacen maniobras extrañas, conflictos y negociación. Temas en los que hay una “comunidad significativa”. Es decir un grupo que hace que el problema sea un problema, en contraposición con otros homólogos con los que no existe el mismo problema. Otros problemas son más individuales: carrera profesional, estrés...

Otros temas que nombraron los coaches entrevistaron fueron:

OTROS TEMAS
<ul style="list-style-type: none"> • Conciliación profesional – familiar • “Feedback” • Desconfianza ante las competencias propias • Equipos transversales • Gestión del tiempo • Pérdida de control • Déficit emocional

Cuadro 11: Otros temas de entrevista según los coaches

Llama la atención que no aparezcan algunos temas como el “techo de cristal” o la dirección de equipos remotos... Temas por los que se preguntó directamente en alguna entrevista pero los coaches comentaron que no los habían conversado en sus procesos de coaching.

Insistimos en que no hay ninguna validez estadística en la lista de temas pero entendemos que son temas habituales. Lo llamativo no son tanto los temas que aparecen como los que no aparecen.

6.3. Temas tabú

Aunque con reparos pregunté a los coaches por los temas tabú o los temas que no se podían nombrar. Los reparos tenían dos causas: la primera es que si no se hablan cómo sabemos que son tabú, el segundo es que dada la naturaleza de los temas quizás pudieran sentirse violentos ante la pregunta. Pero la respuesta fue unánime: no hay temas tabú.

Yo creo que temas tabú, tabú, de lo profesional ... no creo que...

Coach, hombre, 54, terapeuta

No hay temas tabú

Coach, mujer, 45, RRHH

No, es más hay ocasiones en las que yo en mis devoluciones, en mis comentarios, hago apuntes de aquello que podría, como hipótesis, para algún apunte verbal, acerca de algún tema que podría estar siendo, como hipótesis mía, para ver si efectivamente ahí hay algún tema... un inconversable que se denomina técnicamente, aspectos inconversables, temas tabú. Bien sea de fidelidad ¿vale? Bien sea de organización, bien sea de ética, lo que acabo de decir, de reclamación

Coach, hombre, 67, consultor

Ni siquiera se niegan a hablar de aquellos temas que el coach arriesga como hipótesis.

Bueno yo creo que hay temas que pueden ser más... que pueden ser más difíciles. Sí y a mí sí que me ha pasado que en alguna sesión luego han dicho: "nunca pensé que yo hablaría de esto"

Coach, mujer, 47, consultora

Aunque no es exactamente un tema tabú quería señalar que hay algunos temas sobre los que los coaches se niegan a hablar. En especial los coaches internos. Nos referimos a temas que tienen un conflicto de intereses claro: por ejemplo un directivo que saca un tema por el que va a denunciar a la empresa. En ese caso el coach prefiere retirarse para no tomar partido o, lo que sería peor, verse testificando en un juicio por algo que ha dicho en una entrevista de coaching.

"me acordaba de un caso que tuve el año pasado. Fue un caso muy complejo de saque porque era una persona que había sido democionada en la empresa. De haber tenido un puesto bastante importante en la organización pues por equis circunstancias se había visto en una situación de "downgrade" y en un momento determinado del proceso de coaching, bueno pues esta persona me llegó a plantear incluso la opción de denunciar al banco. Para mí eso es un tabú, quiero decir, ese sería uno de los motivos por los que yo dejaría de hacer un proceso de coaching. Cuando el tema tratado, aunque estaba sujeto a la más estricta confidencialidad, compromiso mutuo, etc., choque con mi posicionamiento ético y profesional ¿no? Si yo fuera una persona ajena al banco y viniera a hacer coaching alguien y me dijera: "Es que estoy pensando la

posibilidad de denunciar al banco". A lo mejor no suponía un choque ético para mí. No lo sé. Pero, desde luego, estando dentro de la organización, sí..."

Coach, mujer, 45, RRHH

Destacar como la propia entrevistada señala que ese tema es tabú para un coach interno pero quizás no lo fuera para un coach externo. Esta puede ser una ventaja más de los coach externos y es que tienen menos conflictos de intereses y pueden trabajar temas más delicados. Pero creo que no se trata de un tema tabú en sí mismo sino por las consecuencias que puede traer a todos.

Aunque es adelantar un poco, en las entrevistas a los coachees estos tampoco señalaron temas de los que no hablarían con sus coaches. Así que la conclusión parece obvia: no existen temas tabú, al menos conscientemente.

Una pregunta que queda en el aire es: ¿Se trata de temas tabú o de temas que no se hablan? Es decir, si el tema sale se conversa pero si no lo suscita el coach no aparece en las conversaciones. Este puede ser el caso del género, el talento y el techo de cristal para las mujeres. Es un tema de conversación en los cursos de formación y en conversaciones informales. Es un tema que preocupa a muchas organizaciones que tienen políticas para facilitar la promoción proporcional por género en función del talento. En casi todos los casos con pocos resultados y, a nivel de España, con pocos o nulos resultados. Así que esperaba que fuera un tema de conversación en las sesiones de coaching, pero eso no fue que reflejaban las entrevistas.

Pregunté a los entrevistados por si los temas de género salían en sus conversaciones. Prácticamente todos dijeron que no. Me sorprendió porque en una de las organizaciones en las que hice las entrevistas el tema del talento y la diversidad estaba en ese momento siendo muy debatido buscando mentalizar al personal cara a un aumento de mujeres en los niveles jerárquicos intermedios altos, que es donde el "techo de cristal" incide con más virulencia. Nadie aceptó el tema como tal aunque sí podemos detectar preocupación por la carrera profesional tanto en coachees femeninos como masculinos.

Sí apareció otro tema vinculado a la temática de género. Apareció una sola vez pero nos parece importante señalarlo como una de las facetas de género. Me refiero al tema de la vulnerabilidad o más bien de reconocer y expresar esa vulnerabilidad o fragilidad.

*Si hay un aspecto que yo observo, especialmente en las mujeres ejecutivas o directivas, es un tema que últimamente resulta bastante recurrente, que es **la preocupación que tienen por expresar su vulnerabilidad**. Es decir, en ocasiones yo me encuentro con la creencia de lo que es un buen directivo, lo que es un buen responsable de equipo de cómo se tiene que comportar, de cómo tiene que actuar y obviamente lo que tiene que sentir desde el punto de vista del ámbito laboral. Eso me he encontrado con varias mujeres que, aun pensando, o sea intelectualmente ellas piensan que expresar vulnerabilidad que expresar o manifestar su vulnerabilidad no sería negativo, **no lo hacen por temor probablemente a perjudicar su imagen. Piensan que si exponen su vulnerabilidad, su imagen, desde el punto de vista de su carrera profesional, desde el punto de vista de su responsabilidad ante el equipo, puede quedar dañada.** (...) Y no expresar la vulnerabilidad porque la ven como una auténtica debilidad, no la ven desde otro punto de vista, puede ser una fortaleza si tú haces un buen control...*

Coach, mujer, 53, terapeuta

Controlar la expresión de la vulnerabilidad parece que les sirve para ascender en las organizaciones. Sigue la validez del modelo masculino (Hofstede) de no dejar ver las emociones y mucho menos si estas son débiles.

Además del modelo dominante masculino la coach señala otra posible razón

*Otra cosa que observo es **que la vulnerabilidad también está muy asociada a la gestión del error (...) principalmente del error propio**. Todos expresan mucha más complacencia, mucha más cancha, aceptación o tolerancia del error ajeno que del propio, que el error propio. ¿Vale? Entonces cuando la vulnerabilidad irrumpe en un proceso de coaching...*

S: Quizás el error de otro es un tanto tuyo.

*M: El error de otros es un tanto tuyo... que nos faltaría por resumir. **Pero muchos se sienten incapaces de decir algo tan sencillo como me he equivocado, me he confundido, necesito ayuda, podrías ayudarme, esto no lo termino de ver claro***

Coach, mujer, 53, terapeuta

Lo curioso es que un hombre que pide ayuda se le considera como alguien emocionalmente hábil y no por ello débil o vulnerable. Quizás en ello reside la fuerza del estereotipo. Otra de las causas por las que no aparecen temas de género es que en los entornos de los coachees pueden existir problemas para ascender pero no diferencias de salarios que están vinculados al puesto, independientemente de quién lo ocupe. También hay que considerar que las mujeres que fueron entrevistadas eran mandos y algunas jefes de jefes por lo que no se identificaban como personas

perjudicadas por estos temas. Aunque en conversaciones privadas sí que reconocen que algunas conocidas suyas dentro de sus propias organizaciones sufren este tipo de discriminación.

7. LA ENFERMEDAD MENTAL COMO LÍMITE

El coaching se define como una conversación entre dos personas mentalmente sanas. En principio es así, pero en las empresas se dan casos de enfermedad mental y hay conductas que se quedan muy cerca del borde, si se me permite hablar así. El hecho de que exista el mobbing, los suicidios en algunas empresas francesas, son indicadores de que algo sucede. Por otra parte, el psicópata tiene entre sus habilidades la de pasar desapercibido para aquellos que no le conocen bien o que no sufren sus acciones. Las posibilidades de que un coach se encuentre con alguien con problemas mentales existe, aunque no seamos capaces de ponerle una cifra. Muchos de los coaches dicen no haberse encontrado en una situación de este tipo pero también es cierto que muchos, como ellos comentan en las entrevistas, no están capacitados para identificar los síntomas. Por otra parte algunos coaches son terapeutas en activo y sí han recibido entrenamiento para identificar la enfermedad mental. En el caso de los coaches internos no es así porque su profesión principal no es de psicología clínica.

Ser: ¿Te has encontrado con la sensación de que hay algo inmanejable detrás? Es decir, no sé si una gran enfermedad mental, pero sí un desorden mental que dices: “Bueno, tengo que parar porque no sé lo que está pasando ahí detrás, me retiro”.

JA: Nunca. No sé porque si tampoco soy capaz de llegar a hasta dónde puedo interpretar eso. O verdaderamente ha sido normal. Dudo por esto último pero vamos

Coach, hombre, 47, abogado

Ser: ¿Y tendrías capacidad para ver signos de enfermedad mental? Es decir, cuando estás tratando con alguien de repente dices: “Pues no es que lleve una mala racha, es que tiene una depresión horrible”.

A: No, no, no creo, para nada.

Coach, hombre, 44, RRHH

El coaching es coaching y no es psicoanálisis, no es apoyo psicológico. Yo creo que al final lo que tratas en el coaching son las manifestaciones externas, los comportamientos, las formas de hacer y las creencias. Pero no aspectos que puedan tener que ver con desarrollos mentales, con enfermedades mentales. Y esto sería otro límite efectivamente. Si percibes o sientes que puede haber otro tipo de deriva por esa vía creo que tienes que dejar muy claro que el coach no está preparado, no está preparado para atender eso.

Coach, mujer, 38, RRHH

Por el tono de las respuestas de algunos coaches parece que no se habían planteado el problema de no saber reconocer los síntomas de una enfermedad mental que imposibilitaría hacer coaching.

Otros de los entrevistados sí se ven capaces de reconocer los síntomas y derivar a su coachee.

No. Lo que sí que he hecho en algunos temas que han surgido. A ver afortunadamente yo no he tenido enfermedades, es decir casos de enfermedades graves ¿no? No es nuestro público, sí que encuentras distorsiones neuróticas y allí te das cuenta que muchos problemas que vienen surgen de esa distorsión neurótica. Entonces lo que haces es que te dedicas a constatar o a decir al coachee: "oye este es un tema en el que yo no te puedo acompañar. Este es un tema más profundo". Porque si quieres consolidar algunos cambios necesitas hacer algún trabajo más de tipo personal, más profundo. Y eso se produce cuando reiteradamente no consigues alguna cosa por mucho que quiere. Ahí hay algo más profundo.

Coach, hombre, 54, terapeuta

Yo no soy psicólogo, aunque yo en mi caso sí lo soy, pero un coaching sin ser psicólogo no lo puede diagnosticar, no lo sabe, pero sí sabe que esa persona no actúa, por lo tanto, ese es el límite. Está ocurriendo algo que siendo apetecible para mi cliente, viéndolo lógico, no actúa, no puede. En él no puede es donde está la explicación del ... el método no puede ser coaching, tendría que ser...

Coach, hombre, 67, consultor

S: Muy bien. Eh... ¿Tienes formación para distinguir una enfermedad mental? (Sí). O sea ¿en una sesión de coaching podrías percibir que hay algún problema más grave (Sí) y que el coaching, por lo tanto, no es la herramienta adecuada?

M: Sí, sí, sí, creo que sí. Sí, de hecho, en ocasiones, aparecen algunas patologías relacionadas con las fobias, relacionadas con trastornos de ánimo. Bueno... donde...

S: ¿Y qué haces en ese momento?

M: Pues, bueno, en ese momento, quizás en ese momento no pero una vez que termina el proceso, que termina alguna de las sesiones sí me permito darles información a parte acerca de que esto es un trastorno (...) cómo puede evolucionar, y que hay otras alternativas a las que pueden acudir para trabajarlas y que, por lo tanto, superarlo o mejorarlo.

Coach, mujer, 53, terapeuta

Los coaches que no tienen origen de psicología clínica o psiquiatría no están capacitados para identificar problemas psiquiátricos y los mismos pueden pasarles desapercibidos.

8. CRÍTICA DEL COACHING

De manera espontánea no salieron apenas críticas al coaching como forma de “intervención” en las organizaciones. Nadie “tira piedras contra su propio tejado” . También es cierto que en España no existe apenas una tradición de psicología social crítica. Creo que las empresas no aceptarían un producto como el coaching si viniera acompañado de una puesta en tela de juicio de algunos de los procesos que suceden en sus organizaciones. El coaching, en general no es crítico, aunque a raíz de la crisis económica se han comenzado a oír algunas voces autorizadas (John Witmore, en la última edición de su libro “coaching”) que reclaman mayor nivel de crítica.

Uno de los coaches sí que habló de varios niveles y cómo en el tercero de ellos el objetivo era cambiar el sistema.

*Hay tres maneras de hacer coaching: **un primer nivel de hacer coaching es si lo que quiero es conseguir un cambio de conducta** pues basta con hacer un plan de acción y cumplirlo y ya está. Si lo que quiero es mejorar la comunicación con mi gente de lo que se trata es de hacer reuniones los lunes por la mañana y mejoro la comunicación.*

S: Así visto no me explico por qué no adelgazo (risas de ambos) pero bueno.

L: Hay otro segundo nivel que es si lo que quiero es conseguir un cambio del observador que cada uno de nosotros somos y que ve el mundo de una determinada manera y con unos criterios, con unas creencias, con unas actitudes, con unas emociones, etc., etc. Si lo que quiero conseguir es ese cambio de observador que hará posible que al ver las cosas de distinto modo o con otras gafas...

S: O con más de una perspectiva.

L: O con más de una perspectiva que eso es un cambio de observador y por lo tanto, seguramente, podrá hacer acciones distintas con un convencimiento y una actitud respaldando la decisión tomada que también habrá un plan de acción. Pero será el resultante de un cambio de observador. Ahí es donde se producen acciones que son persistentes y son digamos, no digamos, son profundas porque afectan a la manera de ser que decimos que somos.

Entonces, el tercer nivel, si lo que quiero es cambiar el sistema en el que habito bien sea personal, profesional, social, familiar, político si milito, religioso si profeso entonces tendré que utilizar una herramienta que es... las conversaciones. No hay otra. Yo puedo ser...

S: No has dicho las revoluciones... has dicho las conversaciones.

L: Las conversaciones, yo puedo ser el director general de la empresa más exigente del mundo porque ni mercado es altamente competitivo y probablemente necesitaré un cuerpo de élite para poder trabajar en esa organización, un comité de dirección que sean los mejores.

Coach, hombre, 67, consultor

Sí existe una cierta creencia de que muchas coachees en una organización podrían cambiarla. Pero no he encontrado documentación sobre este tema y de los coaches entrevistados sólo uno de ellos lo mencionó.

Qué es lo que no me gusta, pues no me gusta el terreno de todo esto es fácil, está en tu mano cambiar tu vida en dos instantes, si no lo haces es porque no has tenido valor. Cuando se pone todo esto en una etapa de "lo tienes en tu mano", mil libros de autoayuda.

Coach, mujer, 54, consultora

Otra de las quejas que aparece al coaching es que todo parece depender de la voluntad. Obviando todo tipo de condicionantes, consecuencias no deseadas, malas reacciones, o venganzas... Una vez más el culpable de su situación es el coachee. Esta coachee es consciente de que no todo depende del coachee.

Hasta aquí recojo aquellas partes de las entrevistas a los coaches que me parecen más significativas en función de la aparición y agrupación de los temas. He procurado no

reflejar mi opinión como coach para manifestarla en otro capítulo. Pasamos a ver las manifestaciones de los coachees. La agrupación temática no es la misma aunque algunos temas se repiten y resaltaré las convergencias o divergencias de sus opiniones.

V. ANÁLISIS CUALITATIVO DE COACHEES

1. INTRODUCCIÓN

Quiero comenzar este bloque señalando la dificultad para encontrar coachees que quisieran colaborar con la tesis. A pesar de insistir que se trataba de un trabajo académico que nunca se iba a trasladar a sus empresas, garantizar el anonimato, o incluso que podían solicitar que su entrevista fuera eliminada de la investigación; a pesar de estas medidas muchos de los coachees preguntados decidieron no participar. Por cada coachee que quiso participar había otros cuatro que se negaban. Creemos que algunas de las razones, aunque ellos no siempre lo expresaron así, era que pensaban que íbamos a profundizar en los temas que conversaron con su coach, tenían claro que a la empresa no le iba a gustar, temían perjudicar al coach o bien por su nivel jerárquico pensaban que podían decir algo inconveniente. También es cierto que las personas que participaron lo hicieron sin poner ningún tipo de condiciones, ni restricciones, algo que es muy de agradecer vistas las reticencias de otros coachees.

Señalar que la información de este bloque es menor que la recogida en el bloque de los coachees. Las entrevistas eran más cortas y muchas de las preguntas les sorprendían. Un día o dos como máximo se facilitaba a los coachees los temas sobre los que les iba a preguntar. Nunca un cuestionario entero y pensando en que pudieran reflexionar algo antes de ir a la entrevista. Varios de ellos confesaron no haber visto el documento. En las entrevistas se producían largos silencios, o expresiones del tipo “me puedes aclarar más la pregunta”. Sin duda que la perspectiva de psicología social del doctorando podía sorprender a los entrevistados más acostumbrados a otros tipos de preguntas. También creo que su nivel de ocupación y de estrés podía afectar a su reflexión sobre los temas a conversar. La mayoría de los entrevistados había realizado un solo proceso de coaching, en torno a cinco sesiones. Por eso el impacto del coaching y sus reflexiones sobre el mismo tienen que ser más superficiales que las de los coaches que han realizado, literalmente, cientos de entrevistas. Sin duda es el punto de vista de los coachees y es válido.

Como se trata de coaching ejecutivo todos los entrevistados tenían equipos a su cargo pero este concepto también cambia. Una de las personas entrevistadas comenta que su equipo es de tres personas y obvia que es la responsable de un equipo de más de cincuenta personas que estaban subcontratadas y que la responsable de la calidad y validez de su trabajo era ella. Otro de los entrevistados no tiene gente a su cargo pero es responsable de equipos transversales, temporales, que asesoran a un directivo corporativo en temas de una importancia vital para el futuro de su empresa. El ejecutivo se define por la responsabilidad que tiene no solo por la cantidad de gente que tiene en dependencia jerárquica.

También resaltar que todos los entrevistados estaban contentos con el coaching y con sus coaches lo que facilitaba su colaboración y también su falta de visión crítica. El entorno de crisis económica y la elevada tasa de desempleo hacen que las críticas hacia las empresas sean prácticamente nulas. Sin lugar a dudas podemos considerar a todos los entrevistados como “hombres y mujeres de empresa”, muy identificados con sus organizaciones.

Uno de los coachees contactados no estaba contento con su proceso ni, es justo señalarlo, con su empresa pero no logramos convencerle de que colaborara con la tesis doctoral. Uno de los coachees se mostró crítico con su coach pero lo combinaba con mucha protección hacia este, quizás por miedo a perjudicarlo. Aunque la experiencia en general le parecía valiosa.

Por desgracia algunas aportaciones se hicieron tras las entrevistas cuando los coachees estaban más tranquilos y tenían más confianza. Este tema se observó prácticamente en todos los entrevistados, pero con más intensidad en dos de ellas. Si hacemos referencia a algunos de estos contenidos lo indicaremos como “conversación privada”; al no haber registro grabado procuraremos no emplear estas referencias.

Creemos que estas breves notas sirven para enmarcar las entrevistas de la tesis y hacerlas más accesibles.

2. FORMACIÓN

Los diez coachees entrevistados tenían formación universitaria. Mostramos los datos generales en un cuadro

Número de coachees	Formación académica
1	Diplomatura: informática
9	Licenciatura: Económicas, Pedagogía, Derecho, Matemáticas, Informática, Derecho, Empresariales, Psicología, Empresariales
3	Otra licenciatura más: Filosofía, Empresariales (2)
5	Masters: MBA

Cuadro 12: Formación de los coachees entrevistados

Además de estar actualizados con cursos especializados en sus trabajos.

Todo el colectivo está englobado en lo que las organizaciones denominan gente de alto potencial y, más recientemente, gente con “talento”. Podemos deducir que hay dos requisitos para acceder a un proceso de coaching. Uno es la formación académica, en la que se requiere formación universitaria de licenciatura o grado, aunque puede haber excepciones. El otro parece ser la edad. Los coachees entrevistados se mueven entre los treinta y ocho y los cuarenta y siete años. Aunque no hay ningún apartado específico para la edad de los coachees nos parece que el de la formación podría ser afín. La frecuencia más alta de edad entre los entrevistados son los cuarenta y un años. No queremos decir moda porque no tiene validez estadística. Así que una formación académica de licenciatura (y mejor con máster) y una edad no superior a los cincuenta años podrían ser requisitos para ser considerado un trabajador con talento. El tercer dato debe ser un desempeño elevado, pero ese dato no se trató durante las entrevistas.

No hemos encontrado coachees que no tengan formación universitaria, ni entre los entrevistados, ni entre los conocidos de del doctorando.

3. FUNCIONES DE LOS COACHEES

En el apartado de funciones podemos señalar que todos son responsables de equipos de personas y de proyectos importantes para sus organizaciones. Esto es coherente con el apartado anterior que etiqueta a los coachees como personas con talento, personas que participan en procesos de coaching como una inversión en su futuro profesional.

A partir de aquí aparecen muchos problemas. Los coachees entrevistados pertenecen a varias organizaciones con tamaños y naturalezas distintos, lo que complica mucho la comparación o la obtención de conclusiones. Por ejemplo, la categoría de “Gerente” se otorga a varios de los entrevistados en situaciones muy distintas. Uno de ellos es un especialista en técnicas de marketing que no tiene gente a su cargo directamente pero coordina tres equipos de proyectos. Otro Gerente tiene un equipo de siete personas que, a su vez, son técnicos que coordinan equipos de profesionales que trabajan para la organización, pero son externos a la misma. Otro Gerente responde a la división clásica de jefe de jefes y todos pertenecientes a la misma organización. Para acabar de complicar las categorías varios entrevistados pidieron proteger más su identidad bajo la etiqueta generalista de Gerente o Comercial.

Veamos tres posiciones gerenciales muy distintas:

Con respecto al puesto de trabajo...pues soy jefe de equipo en un área financiera...Eh...tengo, bueno, como diez empleados o equipo interno y unos sesenta externos...

Coachee, mujer, 35, informática

E: Soy Gerente que se supone que deberíamos tener gente a cargo, pero no tengo gente a mi cargo actualmente.

S: ¿Porque tienes un puesto muy especializado?

E: Es muy normal en el área en el que estoy que todos somos gerentes y nadie tenemos equipo. Normalmente somos los gerentes los componentes de los equipos de los directivos. Por debajo no tenemos a nadie.

Coachee, mujer, 36, Gerente Comunicación

E: ...es un equivalente a una gerencia, a un gerente con un equipo de diez personas y mi responsabilidad es llevar los proyectos de transformación de una de las áreas de la organización.

S: ¿De esas diez personas de alguno depende gente a su vez?

E: Sí.

Coachee, hombre, 41, gerente informática

S: ¿En la actualidad tienes gente a tu cargo?

E: Sí te decía, dentro de esas funciones hemos tenido equipos más grandes, menos grandes. Ahora en la parte que estamos de legal que es un departamento donde hay una estructura que va por patas tenemos menos personas. Tengo una persona jerárquica directamente que cuelga de mí y luego tengo siete personas que, están distribuidas por el territorio, que funcionalmente dependen también de nosotros.

Coachee, hombre, 47, abogado

Como se ve son estructuras muy distintas en función de la naturaleza del trabajo y del tamaño de la organización.

Por la naturaleza de las direcciones en las que se enmarcan podemos diseñar el siguiente cuadro

Nº de coachees	Área de Trabajo
4	Áreas Financieras: Riesgos, información legal, inversiones,
2	Área Informática: Gerentes, Jefe de Sistemas
2	Área Comercial: Director, comercial
2	Área de RRHH: Legal y gerente

Cuadro 13: Área de trabajo de los coachees entrevistados

Hay más participación de áreas financieras y comerciales, que se pueden considerar núcleo duro que de las áreas de apoyo. Habría que comprobar en magnitudes más amplias si esta tendencia se mantiene.

Si vamos uniendo los datos más generales podemos hacer un perfil del coachee como mujer u hombre, con una licenciatura universitaria (al menos), menor de cincuenta años, responsable de un equipo de personas y de proyectos importantes para sus organizaciones.

4. ACERCAMIENTO AL COACHING

Dentro de este apartado de “acercamiento” recogemos tres conceptos: cómo se accede al coaching, qué conocimientos previos tenían antes del primer proceso de coaching y, por último, y quizás más interesante, con qué actitud accedían al coaching.

Con respecto al primer tema señalar que en todos los casos menos uno era la empresa la que pagaba y facilitaba el acceso al proceso de coaching. Casi siempre el coaching viene precedido de un curso de liderazgo o materias parecidas. En uno de los casos es el propio coachee el que pagaba el proceso de coaching y lo hacía con un proveedor externo a la empresa, aunque con la autorización y el conocimiento de esta.

E: Sí, porque en el año, sería hace cinco años o así, cambié de funciones dentro de la empresa en la que estoy y me encontré con una situación que no sabía muy bien cómo resolverla y contacté con una persona que conozco mucho de la infancia y que actualmente es coach. Entonces estuve con él haciendo un par de sesiones.

S: ¿De forma individual, sin la empresa?

E: De forma individual, eso es.

S: ¿Y ya te ayudó esa primera experiencia?

E: Sí. Sí, me ayudó a quitarle hierro a toda la situación. (Silencio). Pero era un proceso de coach diferente; primero porque era una relación personal que venía de antes y encima no pagaba... que también, quieras que no, el no pagar te hace sentir un poco diferente.

Coachee, mujer, 36, Gerente Comunicación

Es curioso cómo el coaching ha logrado situarse en el campo laboral y no más cerca de la terapia. En el caso de la terapia casi ninguna empresa paga a sus empleados sesiones de terapia. En cambio en el coaching se entiende que, al ser una herramienta de desarrollo de potencial laboral, es la empresa la que lo incluye en sus programas de formación y desarrollo. Hay excepciones en los que el aspecto "clínico" no parece preocupar ni a los usuarios, ni a la empresa. Nos referimos a México muchas de cuyas empresas fomentan la participación de sus empleados en grupos de auto ayuda como NA (Neuróticos Anónimos). Este grupo en concreto tiene mucho prestigio para las empresas y sus empleados.

Con respecto a la aptitud, es decir a los conocimientos previos, algunos coachees comentan que fueron a la primera entrevista sin saber qué podían esperar y sin conocimientos, aunque eran minoría. Llama la atención la confianza y la disciplina del siguiente coachee.

¿Antes de ir al proceso de coaching tenías alguna idea de que era este tema?

E: Pues tengo que reconocer que no. Después de estar tantos años en Recursos Humanos. Sí que lo había oído pero la verdad es que no tenía sí ningún conocimiento o una orientación de lo que podía ser más allá de lo que se identifica con la palabra.

S: Y una vez hecha, que sabías de lo que iba el tema ¿qué expectativas tenías?

E: Vamos a ver, cuando hicimos el curso de liderazgo no se nos había dicho, por lo menos previamente, que íbamos a tener sesiones de coaching, hasta que en el mismo curso se nos dijo. Entonces digamos que las expectativas previas, no eran a lo mejor... no había unas expectativas antes de. Durante el curso sí que nos creamos una serie de expectativas. Pues ir pensando que nos iban a dar temas de mejora, de ayuda, consejos, entrenamiento, que es lo que al final te venía a decir qué es el coach, es un entrenador, pues será un entrenamiento. Y eso era más o menos. Pero lo que sí había, más que expectativa, te diría que había expectación por saber lo que era.

Coachee, hombre, 47, abogado

E: Bueno, antes del primer proceso...Dado que estaba en la Escuela de Negocios, nos habían introducido antes lo que era el coaching...incluso compañeros nuestros, del máster, nos habían

comentado que habían hecho algún proceso similar...Lo que pasa es que no... yo no conocía realmente cual era ni la finalidad, ni el proceso en qué consistía...

Coachee, hombre, 30, Gerente

Estas dos personas comentan que han oído hablar del coaching, pero nada en concreto y que no habían buscado información previa, como era el caso de otros de sus compañeros. Las fuentes a las que recurren suelen ser: artículos en los suplementos de economía, artículos en internet, otros compañeros que ya habían hecho coaching... no parecen elementos para saber en profundidad qué podían esperar o encontrarse. De hecho, alguno de ellos asocia los términos de coaching y mentoring.

E: Participé en una experiencia interna de 'mentoring'. No es lo mismo pero me acercó un poco a empezar a conocer estas cosas, pero la experiencia de 'mentoring' interno la verdad es que muy bien. No la puedo igualar, no tiene nada que ver.

Coachee, mujer, 41, gerente

La coachee ha participado en una experiencia de mentoring, lo que implica que la organización hace habitualmente este tipo de actividades. Eso facilita la confianza de los coachees antes de participar en un proceso de este tipo. En este caso sí distingue entre coaching y mentoring.

E: (Silencio) Sí, en principio sí, sí. Esto, al final... La primera idea que tenía en ese sentido era la posibilidad de interactuar con gente de mayor experiencia en temas que podían ser afines y en otros. Escuchar a alguien que podía haber pasado por situaciones similares.

Coachee, hombre, 41, Jefe de Sistemas

En este caso sí se produce la confusión entre mentoring y coaching, al menos como "primera idea". Se entiende que el coachee está describiendo su primera impresión.

Otros tenían el coaching asociado a altos directivos, así que se muestran sorprendidos cuando les proponen participar en un proceso de coaching

E: Pues había oído hablar de coaching, pero pensaba que era a un altísimo nivel de directivos de...no sé, como un apoyo especial de high level ...No pensé, desde luego que me iba...bueno, no a afectar...sino que yo iba a tener la...la posibilidad de tener este tipo de actividad...

Coachee, mujer, 35, informática

Es curioso como, por un lado, le sorprende que pueda participar en algo que considera para "directivos" de alto nivel. Por otra parte corrige el verbo "afectar" para referirse al coaching. "Afectar" puede considerarse algo negativo o como un verbo descriptivo pero la coachee prefiere rectificar el verbo. De esta manera indica que considera su participación en el coaching como algo positivo.

La mayoría de los coachees entrevistados "confiesan" que buscaron información antes de tener la primera entrevista de coaching.

... ¿Qué sabías del coaching antes de las sesiones, habías oído hablar...?

E: Había oído hablar pero no me había parado a pensar qué es esto del coaching...No, no sabía nada...

S: ¿Dónde habías oído hablar?

E: ...No lo sé...Pues ahí...Yo que sé...Lees algún artículo...Surge por ahí alguna conversación...alguien que ha hecho tal...sabía de un compañero que estaba con temas de coaching...

S: (asintiendo)...Aja....

E: ... Pero no me había parado a pensar: ¿Qué es esto del coaching...? O sea había oído pero no tenía...no...no...

S: (bromeando) ¿No sabías que esto te podía tocar a ti....?

E: (riendo la broma)...No... no lo había pensado nunca, ni me había parado a pensar qué era...

Coachee, hombre, 40 Director Comercial

...¿Antes de tener las sesiones de coaching, sabías lo que era?

E: Tenía una noción (dudando)... acerca del contenido...Acerca de qué se trataba, pero realmente no tenía una idea muy clara...¿no?...Una idea muy clara de...Porque hay muchos términos muy parecidos...coaching, mentoring, etc. De forma que conocía el término y tenía una cierta idea, pero no...

S: ¿De qué lo conocías?...Comentarios de compañeros....

E: No...Supongo que de lecturas...en prensa...Sí...La verdad es que tampoco tenía a mi alrededor a nadie que hubiera estado en un proceso de coaching...Con lo cual tampoco ese input no...no lo tuve, desde luego.

Coachee, hombre, 41, Consultor Interno

Podemos concluir que una gran mayoría de los coachees llega a las sesiones de coaching con algunas nociones previas, pero sin profundizar sobre el tema. Internet (incluidos periódicos y revistas) es la fuente más habitual.

No hay que perder de vista que todos los entrevistados tuvieron una experiencia positiva en el coaching. Si tuviéramos testimonios con un resultado negativo es posible que la actitud previa no hubiera sido tan positiva o neutra.

Lo más importante es la actitud con la que van a las entrevistas de coaching. Hay que distinguir entre la actitud de acercamiento y la actitud final. Aunque sobre este tema no se preguntó, podemos deducir que es una actitud final positiva, porque –esto se verá en otro apartado de este capítulo- todos los coachees prescribirían coaching. Pero la actitud previa podemos dividirla en tres categorías: positiva, curiosa y escéptica. Ninguno de los coachees entrevistados señaló una actitud negativa o contraria, aunque es una actitud que se da en cierto porcentaje de los coachees.

Las razones de la actitud positiva son variadas:

No es que dijera "va a ser la bomba" cuando en un principio me dijeron que tenía que ir... Pero sí... Son cosas que están bien... Sé que al final en la empresa se fomenta este tipo de herramientas... porque se piensa que detrás de ellas hay una utilidad... con lo cual en el fondo iba con... bueno, con ciertas expectativas...

Coachee, hombre, 40, director comercial

La empresa aparece como la garante de la seriedad del coaching. En el fondo este coachee confía en que si su empresa invierte en algo será porque "hay una utilidad". Debe ser provechoso si no la empresa no emplearía recursos.

El siguiente testimonio es el único caso de los coachees entrevistado que muestra entusiasmo ante "todas estas cosas". Actitud que puede comportar cierto riesgo si el coaching no respondiera a sus expectativas.

S: ¿Pensabas que podía ayudarte...?

E: ¡Seguro!... Sí, sí claro... Yo creo que todas estas cosas, desde luego, te pueden ayudar un montón...

Coachee, hombre, 41, consultor interno

Confianza en los temas de liderazgo y de management. Se trata, además, de un profesional que asesora dentro de su propia empresa y que evalúa positivamente este tipo de acciones.

También hay posiciones de curiosidad.

E: Ha sido una experiencia interesante porque yo tenía muchas ganas de ver realmente lo que era el coaching. Había leído un poquito sobre el tema y tenía ganas de verlo, o sea, de ser coachee.

Coachee, mujer, 28, RRHH

Esta persona denomina el coaching como "experiencia interesante" y quería pasar por esa situación. En su caso (lo reseño más adelante) su proceso de coaching se decidió sin que ella participara en la decisión y, a pesar de ello, lo ve "interesante".

En un entorno de formación técnica tenía que aparecer la duda ante la psicología y disciplinas afines:

E: A ver...yo siempre he sido bastante escéptico con esto de la psicología y yo siempre...en general...

(ríen ambos)

E: Sí, yo estudié Matemáticas y bueno...pues siempre he sido muy...siempre he tendido a...a...¡No menospreciar, pero sí pensar que...que quizás era una ciencia un poco menos....(dice algo que no se entiende)...pero...pero nunca había entendido, nunca había considerado que pudiera ayudar a las personas a su propio desarrollo...

Coachee, hombre, 30, Gerente

Todo el párrafo tiene una "actitud técnica". Licenciado en Matemáticas considera su ciencia superior, no en su campo, si no en "la ayuda a las personas en su propio desarrollo". Esta "actitud técnica" se mantiene durante toda la entrevista excepto en algunos momentos que se muestra sorprendido porque su proceso de coaching funcione.

E: (con fuerza) Inicialmente estaba poco receptiva pero luego, enseguida, empecé la primera sesión y me gustó bastante...la verdad...el ambiente ...con el que se produjeron las sesiones ...con mucha tranquilidad...comentando la situación ...y...y desde el primer momento... pues la verdad es que fue muy positivo y fue "in crescendo" según iba participando en la sesiones...entonces, me...me vino muy bien (convencida) y aunque yo, como te comentaba, inicialmente estaba poco receptiva, cambié el chip enseguida, porque...porque vi la parte positiva...¿no?, de estas sesiones...

Coachee, mujer, 35, informática

Un factor para el cambio de la actitud, de prevención, hacia el coaching, es "la tranquilidad de las sesiones". Parece que la imagen de un terapeuta forzando situaciones de gran calado emocional sigue en el imaginario de los participantes en procesos de coaching. Una vez que ese miedo se disipa el coachee pierde incertidumbre y tiene una actitud más colaboradora.

La actitud del coachee puede facilitar o dificultar el desarrollo del coaching. Una actitud negativa se torna positiva cuando se despeja la incertidumbre pero esto forma parte de la metodología del coach que veremos más adelante. Quizás la actitud del coachee más difícil de tratar es la indiferencia o la que pretende convertir el coaching en una conversación banal y superficial. Ya vimos en el análisis de los coaches que tienen estrategias para tratar esta actitud.

En varias entrevistas se reflejaba una cierta tensión con respecto a la actitud adecuada para hacer coaching. En una de ellas se emplea una expresión significativa: "entrar en el juego"; para que el coaching funcione. Lo que podemos señalar es que el coaching es visto como un juego o un ritual que propone la empresa. Un ritual por el que debes de pasar o, en todo caso, no quedarte a medias. Mi experiencia es que hay ciertos coachees que viven el coaching con unas fantasías que les producen inquietud y que si no las descartan o el coach no las despeja, acaban haciendo que el coaching no funcione. Lo que es peor que el coachee quede "señalado"; parece incapaz de hacer un proceso de coaching. Aunque las consecuencias de no participar bien, de interrumpir o de no obtener resultados, no son duras para el coachee. En especial si viene de un entorno tecnológico en el que este tipo de procesos se ven con mucho escepticismo. No se trata de un proceso técnico sino como dice el coachee entrevistado de un "juego".

"La persona que busca algo con esto (el coaching) tiene que estar convencida y entrar en el juego totalmente"

Coachee, hombre, 41, Jefe Sistemas

5. PARTICIPACIÓN DEL SUPERIOR JERÁRQUICO

En nuestro grupo de estudio hubo más superiores jerárquicos que se informaron de los procesos de coaching de sus colaboradores que aquellos que no se involucraron. De los diez jefes hubo seis que se preocuparon al menos de charlar con los coachees. Pero hay que señalar que depende de dos factores externos al jefe y al coachee. Nos referimos al planteamiento del coaching y a la cultura de la empresa, aunque veremos que están

muy interrelacionados en estos casos. Casi todo el coaching que se hace en las empresas presupone que es una conversación privada entre coach y coachee. De hecho se insiste mucho en la confidencialidad. Y dentro de la cultura de muchas organizaciones se considera una intromisión que el jefe pregunte a su colaborador por “cómo va el coaching”. Existen otros tipos de planteamientos: hay organizaciones en las que el superior jerárquico participa en algunas de las sesiones del coaching porque así está diseñado. En otras se entiende que después de una sesión de coaching lo lógico es que el coachee se reúna con su mando para explicarle qué cambios quiere poner en marcha y cuente con su apoyo y aprobación. Pero insistimos que no depende necesariamente de la voluntad del superior jerárquico. Aunque lo veremos en el apartado de temas, el jefe suele ser objeto de las conversaciones de coaching con lo que no parece adecuada su presencia. El hecho de que el jefe no se interese por las sesiones de coaching no debe presuponer, necesariamente, falta de interés.

Veamos cómo explican la involucración de sus superiores jerárquicos.

Parte de lo que hemos trabajado en alguna de las sesiones involucraba trabajar con ella. Y sí, sí que lo sabe

Coachee, mujer, 41, Gerente

E: Tras la primera o segunda sesión fui a verla y le dije que estaba trabajando temas de delegación y que quería hablar con ella, pues que un día nos fuéramos a comer, chalábamos. Ese es uno de los temas que quiero compartir.

S: Que quieres trabajar. ¿Y llegasteis a comer y a hablar?

E: Todavía no.

Coachee, mujer, 41, Gerente

S: Aja... ¿Tu jefe sabía que estabas en un proceso de coaching?

E: Sí. Sí, de hecho fue mi jefe quien propició que fuera a este tipo de...a este proceso.

Coachee, hombre, 30, Gerente

En algunos casos quieren ver en la participación de sus mandos cierta inquietud y recelo.

Entonces...cuando yo le explicaba que iba a hacer las sesiones... pues se quedaba...como con un poco de envidia... (Ríe...) como diciendo “ Y yo por qué no lo tengo...? (Ríe...)

S: Bueno....eh...

E: (aclara) Estaba con curiosidad eh...

S: ¿Te preguntaba?

E: Sí...Sí...notaba que le generaba cierta...inquietud, digamos, pensando qué podíamos estar hablando...

S: Pero no llegaba a...inseguridad... ¿no?...Quiero decir...era más curiosidad...

E: Hum...no...no sé si le daba inseguridad o no...(duda)

Coachee, mujer, 36, Gerente Comunicación

En algún caso es el coachee el que fuerza la involucración de su jefe. Aunque otra manera de interpretarlo es que hay confianza para que sea el coachee el que decida compartir y hasta dónde, su sesión de coaching con su superior jerárquico. No existe un protocolo que fuerce a ninguno de los dos a intervenir pero eso significa que la decisión de compartir queda a la voluntad del coachee pero, en algunas ocasiones, a temas tan circunstanciales como la agenda del mando...

S: (sonríe) ¿Y te preguntó... duró el proceso unos dos meses más o menos... Te preguntó a lo largo de esos dos meses por el proceso de coaching?...

C: (justificándose)...Es que yo soy muy habladora...entonces...Yo creo que no le he dado tiempo...No le daba tiempo a que preguntara, pero sí que se lo contaba yo...” “Pues he tenido otra sesión...ha ido muy bien...ha pasado esto...mira que comentarios...le solía comentar yo la... los avances...” (sonríe)

S: (sonriendo) El seguimiento lo hacías tú...

C: (sonriendo) Sí... (Ríe)...Sí, la verdad...

S: ¿Y mostraba interés...o no?

C: Sí...Sí, sí...de lo que yo le fui contando...y...de la parte positiva que...que le veía al tema de las sesiones...

Coachee, mujer, 35, informática

S: *¿Dijiste a tu jefe o a tu jefa que estabas haciendo...?*

E: *Sí.*

S: *¿Y qué te comentó?*

E: *Que fenomenal. La verdad es que tenemos una relación estupenda y nada, me dijo que nada, fantástico que todo lo que fuera un poco auto reflexión de uno mismo genial, con lo cual, nada.*

S: *¿Te volvió a preguntar a lo largo del proceso?*

E: *Sí, me iba preguntando un poco cada vez que tenía una sesión que qué tal y luego al final me preguntó cuáles habían sido un poco las claves, si me había servido o no, si había resuelto mis dudas o no y lo comentamos y ella también me dio su opinión: "hombre, yo aquí sí que estoy de acuerdo, aquí no lo veo tanto, ya sabes Es que es una cosa tuya". Pero sí, sí, desde el primer momento sin problemas.*

Coachee, mujer, 28, RRHH

En este caso el superior jerárquico comenta en profundidad la entrevista y da su opinión sobre lo que escucha. Parece que entre la coachee y su jefa hay una buena relación porque aquella no se molesta de la "contra entrevista". Esta misma situación con otro coachee y otra cultura organizativa se hubiese considerado una situación violenta. Aunque en este caso concreto creo que más que la cultura organizativa es la confianza entre la coachee y su jefa la que propicia este tipo de entrevistas.

Hay otros casos en los que el jefe no interviene y el coachee tampoco facilita ese encuentro en torno al coaching. Podemos arriesgar que el coachee prefería mantener las distancias con el mando.

tampoco conocería el detalle...y nunca expresó especial interés por esto... de seguimiento sobre ello.

Coachee, hombre, 41, consultor interno

S: *¿Tu jefe o tu jefa sabía que tenías un proceso de coaching?*

E: *A mí nunca me dijo nada, es decir, no sé si lo sabía o la habían informado...*

S: *Deduzco que no lo comentasteis antes del curso, seguro.*

E: *No, normal. Antes del curso no.*

S: ¿Y después llegasteis a comentar?

E: Después del curso yo le comenté brevemente en qué había consistido el curso y le dije, efectivamente, que iba a tener unas sesiones con un coach...

S: ¿Perdona y ella o él te preguntó qué ibais a tratar?

E: No, no.

S: ¿En ningún momento?

E: No, en ningún momento. No sé si no era interés o era intentar (pudor). No, la verdad es que nunca me preguntó.

Coachee, hombre, 47, abogado

En este caso el coachee comenta a su superior jerárquico que está haciendo coaching y este se da por enterado. Al coachee no le queda claro si se trata de falta de interés o de pudor pero parece que el tema no es relevante para ninguno de los dos.

Huyendo de una imagen determinada o estereotipada de los superiores jerárquicos como aquellos que desarrollan o "deprimen" a sus colaboradores apareció en las entrevistas un tercer tipo de jefe que no busca el desarrollo, ni la penalización de los subordinados.

"Efectivamente es difícil entrar en la cabeza de nadie...eh...Yo...quise, querría pensar que...porque es una persona muy correcta y muy...Querría pensar que...eh...es respeto...La sensación que tengo es que es más desinterés...porque al final es una persona que...eh...bueno, no termina de...de tirar o de arrancar del...de sus colaboradores. Al menos no... no percibo pues ese inte....ese empuje por hacer que las personas crezcan...Si no simplemente porque las cosas salgan y que estén como están y ...y punto"

Coachee, hombre, 30, Gerente de Riesgos.

Puede pensarse que hay una serie de jefes que no consideran parte de su papel desarrollar profesionalmente a sus colaboradores. "Que las cosas salgan y que estén como están y punto"; o les parece que no es su labor o, como he escuchado a algunos mandos: "la gente ya es mayor de edad para saber lo que quieren y necesitan". Esto se vive como una tensión entre mandos y subordinados porque estos últimos perciben que su desarrollo no interesa a nadie. La mejora profesional se considera un factor clave para muchos coachees que se identifican con su profesión antes que con su empresa. Algo muy habitual en las profesionales que hacen coaching.

Llegado a este punto habrá que señalar que ninguno de los mandos de los coachees se prestó a ser entrevistado para la tesis doctoral. No fue posible indagar qué se escondía en la falta de implicación en el proceso de coaching de su colaborador. Sí he charlado

de manera informal con otros jefes que no participaban con su colaborador en el coaching y muchos de ellos se sorprendían de la posibilidad de colaborar porque lo consideran un acto privado.

De la conversación mantenida con los coachees creo que se puede deducir que hay una escala de participación del superior jerárquico. Esta escala tendría cuatro niveles:

- 1º Sin conocimiento del coaching del colaborador
- 2º Con conocimiento, pero sin participación
- 3º Con conocimiento, con participación sin involucrarse
- 4º Con conocimiento, con participación, con involucración.

En el primer nivel, el jefe no sabe que su colaborador participa en un proceso de coaching. En el segundo sí lo sabe, pueden tener alguna conversación de cortesía sobre el coaching. En el tercer nivel las conversaciones deben de ser profundas. Hablar sobre los objetivos, intercambiar puntos de vista, mostrar interés por los cambios a implantar y sus resultados. En el cuarto nivel el superior jerárquico participa en alguna de las sesiones de coaching y llegaría a participar y comprometerse con algunos de los cambios que su colaborador quiere implantar.

No se trata de llegar al cuarto nivel para que el coaching sea óptimo. En función de los temas y del entorno habría que elegir el nivel de participación adecuado del superior jerárquico. De hecho ante una situación conflictiva entre coachee y superior jerárquico es posible que los dos primeros niveles sean los más recomendables.

6. METODOLOGÍA

Debajo de todo proceso y toda entrevista de coaching existe una metodología que el coach aplica para alcanzar los objetivos del coachee. Por supuesto que no es una metodología rígida. Dependerá de las situaciones los ejercicios que el coach elija o el tipo de conversación que crea más adecuada. También dependerá, como vimos en un apartado anterior, de las “querencias” del coach por determinados ejercicios. Podemos hablar de unas herramientas “blandas” o implícitas y unas herramientas duras o explícitas. La creación de un ambiente de confianza es una herramienta blanda y fundamental para la eficacia del coaching.

La mayoría de los entrevistados mostraron sorpresa ante la pregunta. Solo al reflexionar caían en la cuenta de que sí había herramientas debajo de aquella conversación tan agradable.

S: Aja... ¿Sabrías describir la metodología que usó tu coach?

E: (Queda en silencio pensando....)

S: (bromea)...Cuando algo es muy agradable...es que la metodología se ha hecho transparente (ríen los dos a carcajadas).

E: No lo sé...Eh...Eh...No sabría decirte...NO. No....o sea...cómo...¿cómo lo hizo?...No lo sé. Yo sé que al final me pareció...O sea salí de aquella...Bueno pues de la sesiones...Bien, habiendo pensado, habiendo llegado a conclusiones...habiendo pensado de otra manera...Habiendo abierto otras ópticas... ¿Cómo lo...? Pues no sé. No lo sé, al final supongo que...No lo sé. (pensando) No lo sé muy bien.

Coachee, hombre, 40, Director Comercial

El coachee toma conciencia durante la entrevista para la tesis doctoral que su coach ha aplicado técnicas en sus entrevistas. Tiene su propio "insight". Matiza cuando señala que ha "pensado de otra manera" y "abierto otras ópticas". No es el contenido del pensamiento sino la manera en la que piensa el coachee la materia de trabajo del coach.

Para que la metodología funcione son claves los papeles del coach y del coachee. En el caso de nuestros diez coachees ellos ponían de su parte, como hemos visto en el capítulo de la actitud. Es el coach la pieza clave que facilita la interacción. Para ello debe lograr un ambiente adecuado, algo que señalaron y describieron la mayoría de los coachees.

E: Y entonces pues es como hablar con un amigo...Contarle cómo te sientes. Cómo ves las cosas.

Coachee, mujer, 35, informática

pues en un ambiente agradable... Directo, franco...pero, desde luego, distendido y agradable. En ningún caso un "mal rato", al revés...

Coachee, hombre, 41, Consultor Interno

E: La sensación es que como las conversaciones eran tan distendidas y eso que se tocaba algún problema, algún tema que podía ser hasta conflictivo pues me sentía como que estaba hablando con una persona muy cercana.

Coachee, hombre, 47, abogado

Esa cercanía del coach, que quita mucha incertidumbre y muchos miedos, es la que logra un clima cercano, agradable y de confidencialidad; algo que es destacado por varios de los entrevistados. En esto coinciden con los coaches que comentan la necesidad de establecer un clima de confianza mutua, de "rapport" para que el coaching sea efectivo.

E: No...lo que pasa es que...vuelvo otra vez al principio...¿Te acuerdas que yo te he comentado que iba muy ...como que no me apetecía el tema...Entonces, desde el primer momento fue como un ambiente tan...relajado...y...y...(encontrando la palabra) inesperado también...porque no sabía cómo iba a ser ...Entonces pues...eh...me hacía la situación tan sencilla, tan agradable que...bueno, pues me generaba esa sensación de decir..."oye espera, espera que te voy a contar...y se me ha olvidado que..." y entonces, pues poco a poco ese ambiente de tranquilidad ...y sobre todo, también...bueno, pues...el...el cómo te preguntaba y como enfocaba...te iba llevando sin saberlo casi ...te iba llevando para hacer un recorrido por tu situación profesional ...tus últimos años...

S: (interrumpiendo) ¿Tenías alguna vez la sensación de que quería llegar a algún sitio en concreto...? O te dejaba que llegaras tú a la situación...

E: (interrumpiendo) No...Yo creo que el coach quería llegar a un punto concreto...pero...hombre, tampoco es que voy a decir que me manipulaba, pero sí que veía cómo me iba preguntando, iba haciendo el recorrido hasta...hasta llegar donde...su objetivo podríamos decir ¿no?...

Coachee, mujer, 35, informática

A pesar del buen ambiente se mantiene, como acabamos de ver, una cierta sospecha de que el coach tiene sus objetivos, aunque más adelante la misma entrevistada lo rechace. La sombra de sospecha de "manipulación" (aunque sea para bien del coachee) sigue flotando en el razonamiento. Incluso las palabras que emplea al final tratan de salir de la manipulación sin conseguirlo: "pero llevarte a ti, no que te lleve". Parece que no logra ir sola, a través del acompañamiento sin intervención, tienen que llevarle de una manera u otra, lo que no es correcto en un coaching ortodoxo.

S: Pero tenía un objetivo concreto...o el objetivo era que tú tomaras una decisión...o el objetivo era que tú reflexionaras sobre un tema ...

E: ...Pues...

S: O que llegaras a una conclusión concreta que él tenía muy clara...(ríe)

E: (riendo)...Yo creo que cuando empieza la sesión el coach no sabe ni qué le voy a contar ni por dónde voy a ir...

S: Aja...

E: ...A través de la conversación... el coach, yo creo que ve...un objetivo...de apoyo, a lo mejor, en mi carrera...en...en el futuro y entonces tiende a llevarme ahí para que yo lo vea porque...por mucho que me diga mi coach o quien sea si yo no lo veo pues yo creo que no lo voy a poder ni decidir, ni tomar una decisión de un cambio, ni cosas así...Entonces al final lo que te hace es ...eh...llevarte a ese objetivo pero...pero llevarte a ti, no que te lleve él

Coachee, mujer, 35, informática

caso fue un ambiente de muchísima confianza...eh...desde luego el...el..., al menos mi percepción y mi sensación...Y, además fue así...eh...fue que podía plantear cualquier tipo de ...de problema ...ya que fuera laboral o incluso personal ¿no?...pero...en el terreno laboral, sin...sin...o sea con la sensación de que no iba a ser juzgado...ni por eso iba a ponerse en duda mi...mi capacidad profesional...ni mis valores...ni nada de esto...

Coachee, hombre, 30, Gerente

El coachee tiene confianza en que no va a ser "juzgado", ni puesta en duda su capacidad profesional. No es el objetivo del coaching nada de eso. Busca aumentar el potencial pero que sucede si el coachee se muestra demasiado seguro de ser capaz de superar cualquier reto profesional. ¿Se puede cambiar de perspectiva sin cuestionar, al menos, determinadas conductas?

E: Pues si te digo la verdad y después de haberlas tenido hace un tiempo... pues las recuerdo muy naturales, como haber estado hablando de un tema con una persona a la que estás pidiendo un poco su punto de vista... Y no las recuerdo así demasiado estructuradas. Y no las recuerdo como con unas conclusiones seguras, sino haber estado hablando un tiempo acerca de un tema que hubiéramos puesto encima de la mesa y... Y sobre todo eran sesiones en las que yo contaba más o menos qué era el problema y a base de preguntas ir dando más detalles y sin que al final llegáremos a nada concreto.

Distendidas, en ese sentido bien.

Coachee, hombre, 41, Jefe Sistemas

Describe bien una sesión de coaching en la que se expone un tema y se profundiza en él a base de preguntas... "sin que al final llegáramos a nada en concreto". El coachee se encuentra sorprendido de la falta de cierre y de concreción. Le choca entrevistarse con alguien que no le aconseja o le da una orden. El coaching sigue siendo un "cuerpo extraño" en una cultura de "orden y mando". Una herramienta que decepciona las expectativas del coachee hasta que este asume que probablemente no habrá consejos.

E: Pues el planteamiento... la verdad es que las entrevistas eran... a ver cómo te definiría yo. Eran en un ambiente tan distendido que no seguían una metodología, a lo mejor, rígida. Pues empezábamos con, pues comentando cuatro cosas normales de cosas anteriores que habíamos hablado, incluso algún tema personal y... La verdad es que eran un ambiente muy relajado y cuando ya queríamos meternos en faena la metodología era ver un poquito cuáles eran los objetivos que me había puesto y hacer una pequeña valoración de ver si los había alcanzado, no...

Coachee, hombre, 47, abogado

Aquí destaca la importancia del comienzo. Enlazar con la sesión anterior y revisar el trabajo entre sesiones para buscar más materia de conversación. El coachee es capaz de ver una metodología dentro de una "conversación agradable". Aunque esa metodología sea tan "suave" que apenas se perciba como tal y, durante las entrevistas, no aparece como un método.

Sobre ese ambiente de confianza el coach puede utilizar herramientas más explícitas que faciliten la reflexión del coachee

S: ¿Y cómo definirías la metodología del coach?

E: ¿La metodología? Pues en base a preguntas y en base a mucha reflexión.

S: ¿Reflexión suya o reflexión tuya?

E: Mía, mía, absolutamente mía, sí. De hecho, de las primeras cosas que me dijo fue que ella no me podía dar ninguna respuesta.

Coachee, mujer, 28, RRHH

En el coaching ejecutivo, en aras de una dudosa eficacia, sí se pueden dar algunas respuestas. A veces tiene formato de pregunta, pero no lo son: "¿Has tenido en cuenta...?"

E: ...Eh...Yo creo que es muy...el coach escucha...Te escucha mu...o sea...te deja que hables, te deja que cuentes y, además, yo creo que te hace como...que te respondas tú mismo...o sea te va haciendo como preguntas para que tu finalmente...No sé si es un poco extraño, pero es como si yo al final me diera las respuestas...pero él sí que te ayuda a que tú las veas...o sea sí que te

puede, en algún momento, pues claro, aconsejar..."Pues hombre yo creo que puedes hacer esto...que puedes hacer lo otro...Pero, casi te enfoca a ti, para que tú lo veas...y te respondas a ti mismo.

Coachee, mujer, 35, informática

S: (interrumpiéndole) ¿Te ponía tarea? ¿En concreto...?

E: Sí, sí...Como pequeñas pautas.

S: ¿Y tú la aplicabas? Quiero decir... ¿La podías aplicar?

E: Sí...Sí... (pausa) Sí...Sí. Pequeñas cosas de las que hablábamos...Sí...Sí.

Coachee, hombre, 40, Director Comercial

E: Bueno, pues la sesiones eraneh...sesiones en torno de una hora...fundamentalmente yo creo...que yo...hablaba más...tenía que...entiendo que para que el coach conociera bien la naturaleza de la situación....el contexto en que se desarrollaba, etc....y....y era una parte importante...desde luego era yo exponiendo...yo contando la situación ...y luego...pues...el coach me ayudaba con...con ciertas preguntas ¿no?...un poco para indagar en aquellos aspectos en que, quizás, yo no estaba teniendo tan en cuenta...y...y luego, pues al final, pues siempre tratábamos de terminar con alguna pauta...algún pequeño plan de acción de cómo abordar esa situación concreta...¿no?..

Coachee, hombre, 41, Consultor Interno

Como se puede ver algunos coachees hablan de conversación, de ciertas preguntas o de tareas, estas son referencias a herramientas que utiliza el coach. En el caso en el que el coachee tenga más información llama a la herramienta por su nombre o la identifica cuando en doctorado se la describe. Podemos verlo en la siguiente intervención. El hecho de que el coachee posea este conocimiento no parece molestar a lo largo de las sesiones de coaching.

S: Por una de las cosas que has dicho, me parece que te ponía ejercicios, quiero decir, por ejemplo, de la línea de la vida, más o menos lo has nombrado: cuáles han sido las etapas, cómo he llegado hasta aquí...¿Alguno más?

E: Sí, recuerdo uno, de los que más me gustó y que miro de vez en cuando es uno que ella llamaba "mandalas", una cartulina donde tú tenías que poner en cuatro cuadrantes...¿cómo era?...lo que me da miedo, lo que quiero...no sé, eran cuatro áreas.

S: ¿Hiciste el de la imagen pública? El de preguntar a compañeros tuyos y que te dijeran tres cosas positivas y una negativa...bueno, la combinación depende luego ya de cada coach, cosas de esas.

E: Sí, lo hice.

S: ¿Y os servían los ejercicios? ¿Los profundizabais luego en las sesiones?

E: Me sirvieron y me sirven, porque es una manera muy chula de organizarte, de tener un montón de conceptos en tu cabeza sobre lo que eres y plasmarlos y organizarlos

Coachee, mujer, 28, RRHH

En algún caso el coachee señala "malas prácticas" que rompen la confianza. Estas malas prácticas suelen consistir en preguntas que, de manera implícita, llevan la respuesta. Pero suele ser un error de coach principiante porque uno con experiencia suele hacer la pregunta de manera directa: "¿Cómo ves tal tema...?" De manera que el coachee opta por aceptar o rechazar la propuesta y eso distorsiona menos que las insinuaciones veladas de respuestas concretas.

Y es lo que hacía: Preguntar...preguntar...preguntar...Intentar, incluso a veces de manera...malintencionada...intentar generar una respuesta a través de tu pregunta...del estilo: "Oye, ¿pero no crees, entonces, que la solución podría...?" Bueno, pues sí...o pues no...No lo sé, ¿no?...Eh...

Coachee, hombre, 30, Gerente

En el empleo de las herramientas está la habilidad del coach para crear un ambiente de cercanía que permita utilizar técnicas más directas sin que ello incomode al coachee. Y, por supuesto de trata de utilizar un amplio abanico de herramientas que obedezcan a la problemática del coachee y la cultura de su entorno más que a los conocimientos del coach.

7. TEMAS

Vamos a ceñirnos a los temas profesionales, aunque los personales también se tratan en el coaching ejecutivo. Los coachees están dispuestos a admitir que hablaron de temas personales, pero en ningún caso dijeron cuáles. Así que habrá que trabajar con los temas profesionales.

Insistir, una vez más, en que no queremos ninguna validez estadística en nuestra investigación. Señalaremos los tres temas más frecuentes, pero con vistas a reflexionar sobre ello o a comprobar que son temas frecuentes en investigaciones más amplias que se puedan hacer en el futuro. Aparece una variedad de temas que luego no son tan diferentes entre sí. Los coachees entrevistados señalaron tres temas con más frecuencia:

- Relaciones con personas difíciles,
- Relación con el jefe y
- Seguridad, asertividad.

Como vemos los tres están muy vinculados. El superior jerárquico puede ser un “caso particular” de persona difícil y la asertividad podría ser una vía para confrontar con las personas difíciles, jefe incluido. La asertividad está muy solicitada, tanto en su faceta de seguridad, como defensa ante situaciones de abuso.

En casi todas las sesiones de coaching aparece el tema de la persona “con la que no sé qué hacer” y que es catalogada de “persona difícil”.

Había perfiles como muy ...muy... inhabituales, por decirlo de alguna manera...Entonces, bueno pues...el dirigir equipos se había convertido...era una parte importante y era...Tenía cierta complejidad. Entonces, hablamos bastante de...Algún caso en concreto...como alguna chica en concreto...Como...cómo trabajar... cómo...cómo organizar un poco su trabajo, cómo, cómo...orientar...cómo relacionarte un poco con...Actuar de jefe con ella.

Coachee, hombre, 40, Director Comercial

En este caso no se cuestiona la personalidad de la persona difícil. Se habla de una situación compleja que dificulta que el coachee se comporte como un jefe. Hay resistencia a cumplir las órdenes y eso cuestiona al director su capacidad y habilidad con el mando.

E: Era un problema de relación...integración con una persona con la que yo tenía que trabajar mucho ...con la cual no nos entendíamos y...bueno...pues teníamos un montón de roces profesionales que estaban ya derivando en un malestar muy grande...¿no?..

S: ¿Se solucionó el problema?

E: Sí, se solucionó...Si...Si... Si...Se solucionó.

S: (con buen humor) Por lo que pusiste en marcha o porque la persona salió...

E: Bueno, la verdad es que hubo un poco de todo...Yo hice algunas de las cosas que comentamos ...y luego la verdad es que sí, al final yo deje de tener relación con ese tema que no estaba en mi equipo....no estábamos en el mismo área...

Coachee, hombre, 41, consultor interno

En este caso el conflicto estaba provocando un malestar muy grande y el coaching aparece como un acelerador. Al final la persona conflictiva cambia de área de trabajo y su jefe, el coachee, había puesto algunos cambios en marcha.

Y recuerdo también cómo gestionar una situación de una persona que yo tenía en mi equipo que quizás por edad y por, y por carácter era diferente al resto y era una situación para gestionar un poquito complicada. Recuerdo ese par de temas, algún más tocaríamos pero de esos sí que me acuerdo.

Coachee, hombre, 41, Jefe Sistemas

En este caso se trata de una persona complicada “por edad y por carácter”, alguien que no encajaba en el equipo y requiere una mayor atención de su jefe.

El jefe aparece como una persona con la que no es fácil relacionarse, aunque casi todos los coachees reconocen formar parte del problema, lo que facilita la solución.

E: Bueno, en ese momento estaba con este jefe que decía y la relación era bastante complicada. Es una persona muy temperamental, un estilo de dirección muy autoritario, muy dominante y había mucho... Yo, por mi forma de ser, no acepto la autoridad. Por supuesto que tienes que tener... seguir las directrices de un jefe pero con más flexibilidad, con más posibilidad de conversación y con esta persona era imposible. Entonces eso lleva a choques seguramente y hacía que la relación fuera dificultosa. Casi todo versaba sobre cómo...

S: ¿Cómo sobrevivir a mi jefe...? (Risas)

E: Sobre cómo percibir, también entender su postura. Que a veces no te pones que él también tiene sentimientos, tiene...

S: Presiones...

E: Tiene presiones, tienes que ponerte en ese punto de vista. Tienes que ponerte que tus reacciones no siempre... Tú normalmente piensas que lo haces bien todo pues, a lo mejor, te das cuenta de que no y que la otra persona reacciona de una determinada manera porque tú has determinado la situación. Es decir, bueno pues un poco esto.

Coachee, hombre, 40, comercial

A través del coaching se entiende la posición del mando, de esta manera es más fácil romper ese estatus de persona difícil que se le atribuye.

S: ¿Llegaste a cuestionar la forma de trabajo, la forma de trabajo de tu jefe, tu propia forma...

E: Sí, claro.

S: ...o simplemente es...Bueno, mi jefe es como es y yo soy como soy...?

E: ...No hombre...pero yo sé cómo soy...soy bastante "especialita"...mi jefe también, pero aun así...es que yo creo que podemos llegar a trabajar en (duda) en entendernos mejor. Simplemente yo me siento en tu silla y tú te sientas en la mía...Igual tu entiendes como veo yo el mundo y yo el tuyo...

Coachee, mujer, 36, Gerente Comunicación

Aquí se trató de indagar en sí durante el coaching, se cuestionaba no solo al jefe como tal si no a su forma de trabajar. Fíjese que ese cuestionamiento se da por supuesto pero, en seguida, el coachee señala su participación en el conflicto por ser "bastante especialita", anulando una visión crítica de cómo su superior jerárquico trabaja o ejerce el mando.

E: Sí, porque... en alguna sesión sí que hablamos mucho de...de la gente de los equipos, yo creo que uno de los grandes problemas de la gestión...de...Sí gestión de equipos pues somos las personas. Cada uno somos como somos, uno coge la de la derecha otro la de la izquierda ...Y a veces es muy difícil porque ves en tu equipo aunque la verdad ...yo tenía... había conseguido como una piña y por eso, también, me costaba más el cambio...Una piña muy fuerte, pero... eso no quita pues que cada uno pues tenga su forma de ser y a veces pues había situaciones un poco complicadas...

Coachee, mujer, 35, informática

Aunque dentro del equipo se hace referencia al trabajo con la diversidad de caracteres, no se habla necesariamente de personas difíciles, sino de diversidad y situaciones complicadas.

El tercer tema que aparece es el de la seguridad con variantes: para decir no, para defender las ideas...

E: Vale...Pues uno de ellos como te comentaba... es el tema de la seguridad...eh...eh...el tema de...Yo siempre...eh...eh... (con decisión y afirmando) Siempre he sido muy técnico. Entonces, al final el...el... el exponer, el plantear diversas soluciones o el enfrentarte a...a...a poner sobre las mesa tus propuestas ante...ante distintos problemas hace que... siempre piense... que me estén juzgando o que me estén valorando mi capacidad técnica...Lo cual no es correcto porque...porque luego he descubierto que no es así...Pero bueno, este es uno de los temas que salieron...

Coachee, hombre, 30, Gerente

En este caso aparece la sensación del cuestionamiento. Algunos de ellos, como el caso anterior, siguen siendo técnicos pero han entrado en puestos de gestión y debe negociar con otros colegas. El tener que negociar les hace sentirse cuestionados y les crea inseguridad. Si ellos dicen que hay una solución esta no debería ser negociable o, lo que es lo mismo para ellos, cuestionable.

E: Por ejemplo uno de los que hemos insistido y en el que nos hemos centrado más ha sido el tema de la asertividad que por mi perfil, me salía un perfil de proveedor, pues una de las cosas en que mi coach insistía mucho en que tenía que practicar la asertividad.

S: Con él. (Risas)

E: Con él y con todas las personas que me relacionara. En algún momento determinado con tus superiores, con las personas que tienes a tu alrededor. Porque por tu perfil que eres dado, efectivamente, a proveer y a servir, pues hay veces en las que efectivamente, por intentar... Hay una frase que se me quedó muy grabada que además la he metido entre mis objetivos y todavía me dura es que “no hay que dar más servicio, sino dar un mejor servicio”. Por mi perfil intentaba abarcar mucho, dar mucho y, a lo mejor, lo que había que hacer era en determinadas cosas decir que no y ser más asertivo e intentar dar ese mejor servicio

Coachee, hombre, 47, abogado

En el apartado anterior aparece la necesidad de poner límites a la gente de tu alrededor, incluidos los jefes y colegas. El ejecutivo que dice a todo que sí puede agotar a su equipo y adquirir compromisos que no le corresponden, con el consiguiente fracaso y desprestigio para él y su equipo. Aparece la asertividad como el derecho a defender su territorio de peticiones ilícitas.

E: Lo primero que le dije: que quería tratar el tema de delegación, vaciarte de tareas, el doble embudo y todas esas cosas porque bueno, te llenas, te llenas. Lo primero que le dije: el día a día ya te ha comido todo lo que...

Coachee, mujer, 41, Gerente

El llenarse de tareas tiene un doble vínculo con temas de asertividad y también con otro tema habitual del coaching que es el rol; cuáles son mis tareas. Es un tema que aparece porque no está clara la definición de rol y, posiblemente, abarque también temas relacionados con la identidad profesional.

E: A lo largo de las sesiones... porque la primera sesión, bueno los temas que salieron fue la situación que estaba viviendo dentro de mis funciones y de mi departamento. Más o menos, cómo me veía yo, qué problemas podría tener o podía tener dentro del ámbito laboral o qué cosas podía mejorar dentro del ámbito laboral

Coachee, hombre, 47, abogado

Muchas veces el ajuste de las funciones viene dado por la reflexión del ejecutivo más que por una acción oficial de la empresa.

Nuestros coachees entrevistados nombran algún tema más, pero lo hacen de forma dispersa con respecto a los citados. Sí quiero destacar que en una de las entrevistas aparece un tema personal.

E: (pequeña pausa) Profesionales y personales, las dos cosas...porque en aquel momento de mi situación ...eh...yo detecté una necesidad personal que hasta entonces no la tenía detectada y la estaba ignorando...entonces...pues...en ese momento, gracias al proceso del coach...que pude...digamos...aceptar que tenía quizás esta necesidad, que pensaba que no...que podía desarrollarme más como mujer a nivel personal...no tener niños y todo esto...que siempre era como "no, no, yo no quiero..." y de repente dije: Pues igual sí que tengo y podría compatibilizarlo...

Coachee, mujer, 36, Gerente Comunicación

El tema de la maternidad en el desarrollo de la carrera profesional aparece en una de las entrevistas identificado como un tema profesional y personal y no como una decisión estrictamente personal.

Para cerrar el apartado de los temas señalo una posible clasificación de temas en cuatro apartados. Uno de los coaches señaló que él trataba temas abstractos y concretos: cuál es mi rol o qué hago con una persona concreta. A eso podemos añadir temas relacionados conmigo y temas relacionado con los otros.

Aparecería una clasificación de cuatro niveles:

- 1: Temas del yo y abstractos: mi vocación, mi rol, mi motivación, mi ambición profesional...
- 2: Temas del yo y concretos: mi carrera profesional, cómo llevar un tema determinado, cómo delegar, cómo controlar...
- 3: Temas de los otros y abstractos: Gestión de un equipo, motivación de un equipo, la atención al cliente...
- 4: Temas de los otros y concretos: un problema con una persona determinada, cómo interrelacionar con un departamento u equipo concreto, cómo gestionar un conflicto...

OTROS	3	4
YO	1	2
	ABSTRACTOS	CONCRETOS

Cuadro 14: Temas sobre yo, los otros, abstractos y concretos de los coachees

La tentación consiste en ofrecer un correlato de solución: si estamos ante un caso del tipo 3, temas de los otros y concretos proceda a plantear un coaching del tipo... Pero sabemos que las variaciones son muchas y la naturaleza del problema y las características de los participantes en el mismo son los que priman en el planteamiento del coaching. Pero creo que una primera reflexión sobre de qué tipo de problema estamos tratando puede ser útil para el coach en un primer acercamiento.

8. TEMAS TABÚ

Preguntar a los coaches por temas tabú era un poco absurdo. Eran los temas que nunca aparecían. Pero en el caso de los coachees eran los temas que callaban y sí podían tenerlos identificados. Una inmensa mayoría dijo que no, pero también es cierto que marcaron unos límites o un marco que no deberían ser sobrepasados. Hacemos referencia a los temas confidenciales de su trabajo y lo que uno de los coachees denominó “complejos psicológicos”.

E: Posiblemente lo que te dicta el pudor ¿no? Hay cosas, en comportamientos que tal, pues, a lo mejor, están muy relacionadas con una parte tuya que no te gusta o un complejo determinado. A lo mejor eso te puede llevar a que intentes no ocultar, pero si no tienes que contarlo mejor.

Coachee, hombre, 40, comercial

S: (cortando) ¿Qué no contarías a un coach? ¿Qué temas son tabú o prohibidos...?

E: ¿Qué no contaría a un coach...?

S: (interrumpiendo) Quiero decir...Entiendo que nada...Eh...que sea delicado de tu trabajo, quiero decir ninguna información....

E: Ah, no eso no...

Coachee, hombre, 40, Director Comercial

Y algún coachee señaló que el coaching con ocultamientos pierde su valor.

E: (interrumpiendo) No ocultaría nada

S: No le ocultarías nada...

E: (cortante y decidida)...Si ocultas ¿para qué sirve esto?..

Coachee, mujer, 36, Gerente Comunicación

Incluso en un momento divertido una de las entrevistadas señaló que contó cosas que nunca pensaba que las fuera a comentar.

... "bueno, acabo de conocer a esta persona y le estoy contando cosas que a lo mejor no se las cuento ni a mi marido...porque...porque...es que te empiezas a soltar y entonces al final ese ambiente precisamente es el que te ayuda pues a abrirte y a contarle ...

S: (bromeando)Es...Es lógico, o a tu marido no le pagan por escucharte....

(Carcajada de ambos)

E: No... (Riendo)...

Coachee, mujer, 35, informática

Por no resultar reiterativo todos los coachees comentaron que no existían temas tabú siempre que se respetaran los límites de información profesional y personal privada.

Hay temas que no son tabú pero que de hecho no aparecen: salarios, temas de dudosa ética, conflictos graves con la organización... En nuestras entrevistas no aparecen nunca pero soy consciente de que pueden darse en conversaciones de coaching en las que esos temas sea fundamentales. Como vimos en el apartado de los coaches, si estos son internos, no consideran que se pueda hablar de conflictos serios entre la organización y su coachee, pero eso no hace a un tema tabú, si no inapropiado.

9. RESULTADOS

Este apartado está muy vinculado, como no podía ser de otra manera, al de los temas que tratan en las entrevistas de coaching. Casi podíamos decir, en términos generales, que allí donde se pone el foco, la atención, se obtienen resultados. No debemos olvidar que los coachees tienen potencial, lo que es lo mismo que decir que tienen muchos recursos de diversos tipos.

Con respecto a los resultados podemos hablar de tres grandes bloques y el resto. Los tres bloques serían:

- Toma de conciencia,
- Comunicación,
- Seguridad y asertividad

Los tres están relacionados, aunque salieron de forma dispersa a lo largo de varias entrevistas. No puedo atacar ningún problema si no tengo conciencia del mismo. Debajo de todo problema hay un problema de comunicación y , por último, necesito tener seguridad en mí mismo para poner en marcha los cambios que cambiarán el problema.

S: ¿Si tuvieras que señalar algo en lo que, claramente te ayudó...Eh...bueno, quizás le estoy dando muchas vueltas a la pregunta. ¿Te ayudó a tomar conciencia de tu situación en ese momento?

E: Sí. Sí...al final siempre que hablas con...con...siempre que te pones a hablar un poco con alguien de TODO...pues te pones un poco en situación ...de qué haces...de cuál es tu día a día ...Qué es lo que estás haciendo...de qué es lo que la gente espera. De qué es lo que necesita...O sea, el fondo sí. Simplemente el hecho de que...es como pararte a reflexionar...A ese punto podrías llegar tu sólo si te parases...pero como muchas veces no te paras...el hecho de que te pares con alguien, pues al final hace que te sitúes un poco...Sí, sí, sí.

Coachee, hombre, 40, Director Comercial

Al parar y reflexionar tomas conciencia de las necesidades de tu entorno y de las tuyas propias. El “ruido” del día a día impide escuchar y reflexionar.

E: Sí...pero al final son cosas que te completan...Al final ...Pues lo que decíamos un poco antes...Te ayudan a pensar cómo trabajas...que a veces...cómo haces las cosas ...Qué medidas es mejor cambiar...Y todo eso, pues al final te hace más...Más completo. O sea, sí...No, no, no, no habré cambiado grandes cosas, porque al final, tampoco...pero bueno, pequeños detalles o ser más consciente de algunas...de algunos temas...Sí.

S: Aja...

E: Sí, sin duda.

Coachee, hombre, 40, Director Comercial

E: Sí. (Pausa). Yo el coaching lo he visto, sobre todo, como una herramienta (pensando mucho) para...analizar el problema, tomar conciencia de él, y buscar otras formas, otras...todas las visiones

Coachee, hombre, 41, consultor interno

La toma de conciencia es el punto de partida, pero la comunicación es la “metacompetencia” con la que debe abordar los problemas.

E: Y otro tema...es que...bueno ha sido por el coaching y también por los cursos..., pero me ha ayudado mucho el aprender a escuchar...(pausa)...Cuando...fuimos a una sesión que decían “...Vamos a ver las técnicas para aprender a escuchar...” me he quedado sorprendida (con énfasis)...lo aplico día a día...es...es increíble...y como la gente también agradece, por supuesto, que le estés escuchando y...y cosas tan simples

Coachee, mujer, 35, informática

Pararse a escuchar las demandas de su entorno parece que es un beneficio de la mayoría de los coachees, pedir feedback a sus colaboradores y escucharles.

Es decir, de vez en cuando el parar. El día a día nuestro es muy estresante, las funciones que tenemos, el trabajo que llevamos, los viajes... y es cierto que de vez en cuando hay que hacer un corte, reflexionar cómo lo estoy haciendo, qué estoy haciendo, ver ese feedback que te han dado tus colaboradores y tus compañeros y ver que no estás desviándote otra vez.

Coachee, hombre, 47, abogado

A veces los cambios en la comunicación son de matices en el lenguaje, pero tienen una gran influencia.

E: (silencio largo) Eh....Yo sí. Incluso en el lenguaje...estuve durante algún tiempo...Dejé de decir la palabra “intentar” por ejemplo... Si...decir todo el día “estoy intentando, estoy intentando...” no “estoy haciendo”.

Coachee, mujer, 36, Gerente Comunicación

A través de la comunicación aumentan la empatía, la capacidad de mirar con los ojos del otro.

Aprendes a ponerte en la piel de otros y eso, empatizar. Un poco la situación en conjunto, intentar variar tu percepción y tu actuación para que todo vaya mejor.

Coachee, hombre, 40, comercial

La comunicación es la base de cualquier acción humana. A veces es la comunicación con nosotros mismos la que nos afecta en nuestra autoestima y, por lo tanto, en la asertividad que desplegamos.

S: Aja...Muy bien...Eh... ¿Qué beneficios has obtenido en el coaching?

E: En primer lugar, yo creo que independientemente de los temas que hayamos tratado...eh...gané bastante seguridad o confianza en mí mismo, autoconfianza

Coachee, hombre, 30, Gerente

Y a partir de que hice el curso vine con otra sensación y eso, cada vez que me ataco yo mismo decirme: "Eh, me estoy atacando".

Coachee, hombre, 47, abogado

Los otros beneficios o resultados pueden tener una doble lectura en torno a la aceptación de las cosas que les suceden a lo coachees.

E: Mmmm...Sí...bueno...los cambios como...como...bueno los cambios que se producen en la vida profesional pues eh....necesitas eh...asumirlos ¿no? El coaching te ayuda a.... ¿Cómo te puede ayudar el coaching a asumirlos cuando...los que asumes...cuando no son verdaderamente atractivos o agradables?...Pues tratando de...otra vez de volver a verlos desde otro punto de vista o tratar de buscar el lado positivo y tratar de...de...pues de no verlos con...con...orejeras. Oye, pues esto no me gusta y punto....Oye pues vamos a ver qué interacciones puede tener con otras cosas...para que...qué sentido puede tener este cambio y qué puedo obtener de él...¿no?...

Coachee, hombre, 41, consultor interno

Como señala el entrevistado te ayuda a buscar el lado positivo de cambios profesionales que no son atractivos, ni agradables... En ese sentido, el coaching también tiene una función de conformar a la gente ante situaciones discutibles.

También ayuda a ajustar el comportamiento del colaborador con el superior jerárquico, lo que obtiene resultados para ambos.

E: Ahora que lo... sí que intenté aplicar y sí que apliqué lo que mi coach me había recomendado y sí puede ser que hubiera algo de relajación por su parte (del superior jerárquico). Sí, sí, sí... parece que algo funcionó.

Coachee, hombre, 41, comercial

te ayuda a ver las cosas de otra manera...eh...A mí en especial me ha ayudado a...pues...a tomar la decisión de ...de nuevos retos...de hecho acabo de cambiar de...de responsabilidad – sigo en (nombre del departamento), pero en otra área-...He conseguido una promoción...Entonces, bueno pues....

S: (Bromeando) ¿Todo gracias al coach?....Qué barbaridad...

E: No ...

S: No, es una broma... (risas)

E: Sí y no...Sí y no....

S: ¿Sí en qué sentido...?

E: Pues...que a lo mejor hubiera tardado más en tomar la decisión...

Coachee, hombre, 30, Gerente

El coaching también se utiliza para que te ayuden a reflexionar sobre una decisión que tienes que tomar y puedes tomar en menos tiempo. Puede ser considerado un acelerador de toma de decisiones porque se invierte tiempo reflexionando sobre ellas.

Como último ejemplo de los beneficios señalar algo que ha sido citado indirectamente en varias ocasiones y directamente en el párrafo que viene a continuación. Me refiero a la sensación de disminución de la tensión y el agobio que el coachee expresa al coach.

Puedes estar cómoda en muchas situaciones diferente, no hay una perfecta y maravillosa. Entonces eso que a mí me resulta importante y a lo mejor a otra persona le parece como obvio me dio la llave un poco para pensar de otra manera y dejar de agobiarme.

S: Entonces uno de los beneficios es que te bajó esa inquietud que tenías también, ¿no?

E: Sí.

Coachee, mujer, 28, RRHH

En ese dejar de agobiarse puede incluirse la sensación de aceptación y falta de crítica hacia la organización o hacia la naturaleza del trabajo y aceptación de las decisiones tomadas por otros que les afectan negativamente. Cierta sensación de que no se pueden cambiar bastantes cosas y lo que se tiene que cambiar es la percepción que tenemos de ellas. Tiene un cierto aire de familia con la terapia cognitiva.

10. PRESCRIPCIÓN

En la prescripción del coaching para otros ejecutivos hay unanimidad en todos los entrevistados. Sí recomiendan el coaching. Incluso algunos lo señalan con cierto entusiasmo.

S: (pensando) Eh... ¿En general recomendarías a alguien, a un colega, que hiciera coaching?

E: ¡Sin duda!

Coachee, hombre, 41, consultor interno

Algunas de las razones que dan son muy generales, pero hay que señalar que ya habían hecho referencias o hablado de resultados obtenidos, por lo que a varios entrevistados les resultó una pregunta obvia.

S: ¿Y recomendarías a un colega que hiciera coaching?

E: Sí, sin duda.

S: ¿En cualquier situación, en alguna situación en especial?

E: En cualquier situación. Yo creo que es un lujo.

Coachee, mujer, 41, Gerente

Es un lujo, es un plus que no se espera. No hay que desaprovecharlo.

E: (repitiendo) "Alguien a quien no conviniera darle coaching"...mmmm....(reflexionando) no, noYo creo que todo el mundo, al final... ¿Por qué no habría de darle a todo el mundo...

S: sonrío.

E: ...no...no...Yo creo que todo el mundo...Sí...A todo el mundo le vendría bien...

Coachee, hombre, 40, Director Comercial

Incluso no observan situaciones especiales en las que hacer un proceso de coaching sería contraproducente. De hecho, señalan situaciones difíciles como una razón más para participar del coaching.

quizás sea como ir al médico ¿no?...Vete al médico cuando no te encuentras bien... ¿no?...Si estás atravesando un problema...un problema...pues solamente te pueden...Un problema pues...relativamente delicado...o grave...o de estos que son de largo plazo que no le encuentras solución...yo desde luego lo veo...lo veo...muy interesante...Sí, sí. Yo desde luego lo recomendaría. Sin duda.

Coachee, hombre, 41, Consultor Interno

E: Quizá yo soy una persona más sensible y me parece que siempre viene bien...estas cosas, pero entiendo que la gente solo hace esto cuando tiene un problema...y cuando es consciente de que tiene que...si no la gente no invierte tiempo en el autoconocimiento

Coachee, mujer, 36, Gerente Comunicación

Si no hay problemas, la gente no se para a reflexionar. Una vez más parece obviarse que al trabajar puedo hacerlo con el "piloto automático" y haciendo cosas que me parecen "normales". Esta "normalidad" puede ser discutida desde otra lógica pero es más fácil validar una conducta discutible como algo normal y no como "un problema con el que debería hacer algo".

Yo creo que al final es importante, seas coaching, seas psicólogo o sea lo que sea cada uno con lo que más le guste, creo que es importante que la gente piense y se pare a pensar sobre sí mismo, me parece fundamental y si hay una persona que te pueda ayudar, fantástico.

Coachee, mujer, 28, RRHH

Pensar sobre uno mismo es algo que te puede ayudar. Si no, como última razón, no ven nada contraproducente al hacer coaching.

E: Yo es que creo que es un tema que beneficia, no veo ningún perjuicio, entonces si una cosa te puede beneficiar, el grado de satisfacción puede ser diez o cien pero no te perjudica. ¿Es beneficioso? Para mí sí. Otra persona puede sacarle menos provecho pero qué perjuicio le va a sacar. Yo creo que ninguno entonces por qué no lo voy a recomendar. Claro que lo voy a recomendar.

Coachee. Hombre, 47, abogado

No ven en hacer coaching ningún tipo de “daño colateral”. Aparece, en el peor de los casos, como algo que no es malo y, por lo tanto, no se corre ningún riesgo al recomendar su práctica.

Sí hemos de señalar que algunos destacan la necesidad de acertar con el coach como algo clave.

E: Sí, le recomendaría hacer coaching... pero... Con... o sea... quiero decir lo importante... Una parte, una pieza fundamental del coaching, yo creo que es el coach y... porque como he tenido dos experiencias, una bastante negativa y otra bastante positiva, le recomendaría hacer coaching, por supuesto... eh... pero siempre que pudiera encontrar un coach que fuera ...

S: ... De cierto nivel...

Coachee, hombre, 30, Gerente

E: Hombre sí, en las dos situaciones. Entiendo que aquí lo fundamental es el coach. O sea las dos cosas, o sea lo fundamental al final no es el coach. La persona que busca algo o una ayuda con esto tiene que estar convencida y entrar en el juego totalmente. Pero también entiendo que es lo que puede aportar un coach. Tiene que ser una persona con la suficiente... bagaje, con el conocimiento de los problemas que tú puedes tratar para que te pueda orientar. Aunque no sea un tema tanto de darte un consejo pero sí tener un entendimiento de la situación y poderte ayudar.

Coachee, hombre, 41, Jefe Sistemas

Ambos destacan la necesidad de un coach que tenga un nivel adecuado al coachee o a la situación de este, para que pueda facilitar el cambio de manera eficaz.

Cerramos señalando a uno de los entrevistados que comentó la necesidad de que el coaching se haga con una persona y los que le rodean para que el impacto sea mayor. Con lo que indirectamente saca un tema que preocupa a los coaches, que es el problema de la masa crítica de coachees para impactar en una organización.

Qué me hubiera gustado. Que esto se hiciera al mismo tiempo con las personas que están alrededor mío, en mi mismo entorno. Yo creo que esto beneficioso es que este tipo de comportamiento, este tipo de pautas, ese tipo de reflexiones que yo he hecho que también lo hagan las personas que están a mi alrededor. Es decir, por arriba, por abajo, por los pares.

Porque tú puedes intentar cambiar algunas de las cosas que habíamos hablado, el tema de la agenda, mejorar las agendas, el tema de los correos electrónicos... Tú puedes cambiar cosas, tú puedes influir pero si la otra persona no hace ese tipo, o por lo menos ese tipo de reflexiones...

Coachee, hombre, 47, abogado

Los coachees mostraron unanimidad en este punto a la hora de recomendar la participación en un proceso de coaching.

11. LECTURA DE DOCUMENTOS DE MANAGEMENT

La idea original era preguntar por libros de management, pero muchos de los entrevistados hacían referencia a artículos, documentos o, más generalizado, internet. Por estas razones hablamos de documentos que incluyen libros y otros formatos y soportes. Cuando pensé en esta pregunta tenía la sospecha de que aquellos coachees que leyeran temas de management serían más proclives a la influencia del coaching. No se confirmó por varios motivos. El primero y fundamental es que todos los coachees comentaron haber obtenido resultados con su proceso de coaching leyeran o no documentos de coaching. Por otra parte, se dieron todas las variedades posibles: lectores habituales, lectores ocasionales y “no lectores”. Existe cierta resistencia a leer este tipo de documentación a la que se señala en ocasiones como “de auto ayuda”.

Incluso una de las coachees que lee bastantes libros de management bromea antes de reconocer su lectura

S: Eh... ¿Normalmente lees libros de Management y cosas de estas...?

E: Soy más de leer novelas. Leo bastante...Ahora mi próximo desafío es leer en tabletas que todo el mundo me dice que cuando te acostumbras la retina te lo lees mucho más, pero me da a mí que soy más clásica y romántica ...Y sí que he estado leyendo libros de Management...Este año he estado leyendo...

Coachee, mujer, 36, Gerente Comunicación

Entonces este año he releído un libro de Análisis Transaccional ...y lo estudié en la comercial que ...nos lo recomendaron ...luego también estoy leyendo algo de PNL...he leído. Pero eso ya más en Internet que es más concreto....Y también estoy leyendo ahora temas de ...mmmm....radiónica y cosas así...que también es un poco

Coachee, mujer, 36, Gerente Comunicación

Es uno de los entrevistados que reconoce que lee libros de management y de otra temática. Aunque en general se ciñen a la etiqueta “libros de management” o citan alguno de los más reconocidos.

Pero puedes leer, yo leí por ejemplo Los siete hábitos de la gente altamente efectiva, el clásico de siempre y está bien, pero bueno, no me ha cambiado la vida y sin embargo yo creo que una formación...

Coachee, mujer, 28, RRHH

Otro de los entrevistados que reconoce leer libros de management hace referencia a los artículos:

S: ¿Y lees libros de management? ... En el sentido amplio.

E: Sí, sí, sí, artículos o libros en alguna ocasión porque leo de muchas cosas y cuando hay algún título que cae en mis manos interesante pues sí. Pero no necesariamente lo busco el leer libros de management pero si hay alguno que me recomienda lo leo.

Coachee, hombre, 41, Jefe Sistemas

Puede leer libros siempre que alguien se los recomiende o prescriba, pero no tanto por iniciativa propia.

Entre los que no leen los hay que dan una justificación para ello.

S: ¿Lees libros de management?

E: Pues eso me quedé con la pregunta el otro día... no leo, no leo e igual es interesante pero no. A veces considero que paso muchas horas aquí, cuando leo algo en casa tiene que ser algo que vaya de otra cosa.

Coachee, hombre, 41, comercial

Quiere cambiar de tema cuando está fuera del trabajo.

En el siguiente párrafo el coachee señala los libros de management como una pérdida de tiempo.

E: Eso es....Hay muchísima oferta y, a veces, lees algo y es una tontería...Y no quiero perder el tiempo ¿no?...Y por otro lado, también es cierto que, el no leer management, muchas veces es porque... pues eso, yo soy matemático y...y al final echas mucho de

menos la parte...Ese amor que tienes por la matemática siempre...Y, a veces, pues te dedicas más a...a intentar...pues recordar o intentar...eh...

Coachee, hombre, 30, Gerente

Por dar alguna referencia de lectores ocasionales:

E: ...Bueno...pero algún artículo...Alguna cosa que está bien, sí...Sí...

S: Ajá...

E:...no mucho eh...tampoco...Pero, bueno, algo sí....

Coachee, hombre, 40, Director Comercial

No es posible, al menos en estas entrevistas, sacar conclusiones de la lectura de libros de coaching y el impacto del coaching.

12. OTROS ASPECTOS: CONDICIONES DE ÉXITO, GÉNERO...

El tema de las condiciones de éxito no se comentó directamente con los coachees y solo dos de ellos hicieron referencia a aquellas condiciones que convierten un proceso de coaching en algo eficaz. Curiosamente se reparten para los dos actores principales del juego: coachee y coach.

Yo creo que se aprovecha más cuando...cuando...cambias. Cuando en tu trabajo hay un cambio cualitativo...en cuanto a contenidos ...en cuanto a...O cuando las cosas están un poco complicadas...

Coachee, hombre, 40, Director Comercial

Cuando el coachee se encuentra ante una situación delicada aprovecha más un proceso de coaching.

Pero yo creo que tiene que haber ahí...un "feeling" para otra vez...para sentirte cómodo y poderte abrir, porque si no...no hay mucho que hacer...

Coachee, mujer, 35, informática

Señala, esta última intervención, la conexión entre coachee y coach. Más que como condición de éxito, como algo obligatorio. "Si no... no hay mucho que hacer". Algo que conocen bien los coaches.

Una de los coaches hizo una referencia a temas de "género" en las entrevistas, pero ninguno de los entrevistados, ni hombres, ni mujeres, mostraron interés por ese tema y creo que no supe profundizar en él. Quizás las mujeres que participaron en las entrevistas, al tener un puesto ejecutivo, consideraron que temas de igualdad, como el "techo de cristal", no hacían referencias a ellas mismas. También se puede entender como una defensa de la organización ante un tema políticamente correcto.

S: ¿Tenía importancia?. No, quería decir: ¿crees que a lo mejor el género hubiera sido algo importante?

M: En absoluto.

S: Importante en el sentido que a lo mejor dice...bueno, los temas de igualdad por ejemplo sí que hay mujeres que prefieren tratarlo...Curiosamente, algunas piden coach mujeres porque dicen que se entienden mejor con esos temas y hay otras que piden hombres porque ellos saben las causas de por qué las carreras son más difíciles.

M: Qué va, yo creo que no. Que no es una cuestión de género es una cuestión de 'feeling' con la persona, sin más. Y que lo puede hacer perfectamente bien un hombre o una mujer.

S: Estar cómodo es fundamental.

M: Sí, sí. Vamos, no hubiera tenido problema si hubiera sido un hombre, en absoluto.

S: No era tanto por el hecho del género del coach sino porque hay temas que a lo mejor es más fácil o puedes encontrar más eco en una persona de tu mismo sexo o de otro sexo.

M: Qué va.

Coachee, mujer, 38, RRHH

Otra de las entrevistadas reflexiona sobre el tema de la vulnerabilidad pero acaba desviando el tema

S: Algunos hablan de que un tema que suelen sacar mucho las mujeres en las organizaciones es la necesidad de no mostrarse vulnerable...

E: (Suspira)...

S: En cambio es curioso que un hombre puede mostrarse vulnerable y no pasa nada ¿no?... Es decir..."Yo me muestro vulnerable y pongo en riesgo mi carrera profesional..." dicen que ese es un tema muy de mujer...no sé...Cuéntame tu opinión...

E: Pues...yo es que yo no he oído nada de esto...No me he sentido que mostrándome vulnerable pase nada... (rápida) Pero tampoco veo en mi organización ningún hombre que se muestre muy vulnerable. Quizá somos una organización muy de ponernos caretas ...y realmente ...todos vamos con la careta puesta...de lo que nos toque

Coachee, mujer, 36, Informática

Ante el poco interés que suscita el tema yo mismo acabo desviando las preguntas hacia el género del coach, ante lo que todos los coachees acaban respondiendo como el primer testimonio que hemos visto; que no tiene importancia. Solo uno de los coachees hombres señala que tener un coach de género femenino puede tener una ventaja profesional:

E: Si puedo cambiar la pregunta me puede parecer interesante que sea del otro sexo.

S: ¿Por qué tiene otro punto de vista o...?

E: Sí. Pero vamos como derivada y escuchándote porque en principio me... no tendría ningún problema con el sexo del coach. Pero ya puestos a verlo como muchas veces es verdad que uno está en situaciones laborales en las que interactúas tanto con hombres como con mujeres pues, a lo mejor, es una buena referencia para tener un punto de vista... del sexo contrario.

Coachee, hombre, 41, Jefe Sistemas

Tener un punto de vista desde el otro género para entender y tomar conciencia de la diversidad y la igualdad de oportunidades.

Hasta aquí en análisis de las entrevistas a los coachees y los temas que fueron apareciendo a lo largo de las mismas. Más adelante expondré las conclusiones de todos los apartados incluido este.

VI. DIÁLOGOS CON COACHES Y COACHEES

Al recoger las opiniones de los entrevistados para la tesis doctoral traté de mantenerme al margen en las entrevistas. Lo importante era recoger su opinión y no la mía sobre los temas que estábamos tratando. Mi labor como coach abarca varios años, no menos de doscientas entrevistas y también tengo mi perspectiva, desde mi experiencia, de algunos de los temas tratados. Por supuesto que no reclamo la predominancia para mis comentarios, pero tampoco quería que quedaran fuera de la investigación. Son una perspectiva más. Con Becker (1986, pg 177) podemos señalar algo que sirve para este capítulo de Diálogos y también para el resto de la tesis: "La actividad académica, científica y humanista es, tanto en los hechos como en la teoría, un emprendimiento acumulativo. Ninguno de nosotros inventa todo de cero cuando se sienta a escribir. Dependemos de nuestros antecesores. No podríamos hacer nuestro trabajo si no usáramos sus métodos, resultados e ideas".

Para ello se ha creado este capítulo en el que se recogen algunos temas que no aparecen en las entrevistas y que forman parte del "coaching en las organizaciones", que es el contenido de la tesis. Estos temas aparecen de manera velada o referenciada indirectamente por parte de los coaches y coachees, o directamente no aparecen porque están fuera de foco o se da por supuesto que "las cosas son así". No es que coaches y coachees no critiquen algunos de los hechos o de las consecuencias que ven en sus organizaciones, pero no lo hacen delante de una grabadora o durante una entrevista en la que "representan" a la profesión o a una empresa en concreto. A nivel particular las personas que entrevisté para la tesis (coachees) tratan de obtener buenos resultados o que sus interlocutores (coaches) los obtengan dentro de un marco de sentido común. Ninguno de ellos se consideraba un "explotador" o alguien que trabaja hasta dejarse la salud. Aparecen algunos términos como "workaholic", estrés... pero como consecuencias no deseadas o bien inevitables. Utilizando la terminología de Durand (2011, 219) los entrevistados, coaches y coachees, forman parte de la "empresa ejecutante... que dicen lo que hacen... La empresa real, la de lo logrado en relación con los objetivos y con las expectativas oficiales de las direcciones..." Creo que los entrevistados no cuestionan directamente, sino que cuentan lo que hacen y cómo esto responde a lo que se espera de ellos.

También matizaré, si lo creo así, los temas que aparecen en las entrevistas realizadas. En un gran porcentaje estoy de acuerdo con la mayoría de las opiniones vertidas en la tesis, siempre dentro de un contexto que da sentido a lo que afirman.

Este diálogo se realizará con coaches y coachees simultáneamente para evitar repeticiones al hablar de temas que aparecen en ambos actores. Otras veces los comentarios harán referencia a uno de los actores. Trataré de mantener un orden aproximado al que aparece en la sección anterior de análisis cualitativo.

Buscando un marco en el que se desarrolla la relación de coaching aparece la idea de empresa y los cambios a los que, por razones tecnológicas y económicas, se está viendo afectada y que, a su vez, condiciona a nuestros actores. Así que retiremos el zoom para que podamos analizar ese entorno que son las empresas.

1. UN "MARCO LÍQUIDO" PARA EL COACHING EN LAS ORGANIZACIONES

El adjetivo "líquido" hace referencia a la poca estabilidad y la falta de referencias fijas en las que anclar la experiencia y el análisis. Siguiendo a su difusor Zygmunt Bauman (2007,7) definiremos la modernidad líquida como "una condición en la que las formas sociales (las estructuras que limitan las elecciones individuales, las instituciones que salvaguardan la continuidad de los hábitos, los modelos de comportamiento aceptables) ya no pueden (ni se espera que puedan) mantener su forma por más tiempo, porque se descomponen y se derriten antes de que se cuente con el tiempo necesario para asumirlas y, una vez asumidas, ocupar el lugar que se les ha asignado". Y esta "liquidez" o incertidumbre ha impactado de pleno en el mundo del trabajo. Y eso es algo que comparten coaches y coachees. Las referencias han desaparecido y ambos no saben muy bien a qué atenerse. Conductas que hasta hace poco eran consideradas eficaces para la carrera profesional ahora resultan contraproducentes; por ejemplo, una actitud de esfuerzo y humildad se transforma, en los tiempos actuales, en invisibilidad y es más un riesgo que una ventaja para la carrera profesional. Incluso el concepto de "carrera profesional" está en entredicho debido a la disminución de niveles en las pirámides organizativas.

Entre coaches y coachees existen semejanzas y diferencias que afectan a la manera de entender y hacer coaching. Vamos a resumirlas en un cuadro

ENTORNO LABORAL DE COACHES Y COACHEES	
SEMEJANZAS	DIFERENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> - Entorno macro económico - Ideología económica única y neoliberal - Mínima o nula crítica al sistema de producción post fordista - Centrarse en la obtención de resultados en el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> - Los coaches tienen un entorno económico más inestable al no tener, en general, garantizados los ingresos - Los coaches son trabajadores por cuenta propia, trabajan para varios clientes. Los coachees trabajan para una organización - El punto fuerte de los coaches es la interacción y el de los coachees la gestión y la obtención de "objetivos técnicos"

Cuadro 15: Entorno laboral del coaches y coachees

Dentro de esta comparación es importante destacar que la posición desde la que viven su experiencia laboral unos y otros es distinta. En general los coachees pertenecen al "núcleo duro" a lo que el modelo de la firma flexible de Atkinson (1986) denomina "el corazón de la empresa". Son descritos como "empleados a tiempo completo con una seguridad de empleo y altos ingresos, situación ventajosa a cambio de la cual realizan una gran variedad de tareas transversales a las antiguas divisiones del trabajo... se caracterizan por poseer calificaciones que no están inmediatamente disponibles en el mercado de trabajo" (Durand, 2011, 162). Por el contrario los coaches ejercen como "profesionales liberales". Siguiendo con la terminología de Durand, han sufrido un proceso de centrifugación y se encuentran en la periferia del sistema productivo. "Existe una capa de trabajadores a quienes la empresa no emplea directamente, y que ocupan puestos muy especializados y específicos o puestos de rutina... Estos dependen de la subcontratación o son trabajadores independientes" (Durand, 2011, 164). Esta es la situación de la gran mayoría de los coaches aunque puedan existir algunas excepciones por parte de algunos que pertenecen a grandes organizaciones y para quienes el coaching es una actividad secundaria.

Si preguntamos a los coaches qué opinan de los sistemas de producción "just in time" o "Total Quality System" la inmensa mayoría no sabrían de qué estamos hablando. Quizás aquellos que además de coaches sean consultores habrán oído de estas técnicas. Pero no las habrán "disfrutado" en sus trabajos. Si estas dos metodologías de trabajo son tan importantes como señalan los estudiosos del tema del control (Sewell y Willkinson, 1992), son temáticas que quedan fuera del foco de los coaches así que difícilmente podemos esperar ningún tipo de referencia y menos de crítica a ellas. Aunque sí hemos de señalar que entre los temas del coaching aparecen algunas de sus consecuencias como son el estrés o el desequilibrio entre la vida profesional y familiar. Un sufrimiento excesivo por el coachee o parte de su entorno sí son temas que se tratan en las sesiones pero eso no lleva a un cuestionamiento del sistema de trabajo, quizás en ocasiones, como hemos visto en pocas entrevistas, a una crítica al superior jerárquico como alguien que no confía o que trabaja en exceso causando problemas a parte de su equipo. En cambio, son temas frecuentes en los cursos de formación que imparto y en las charlas informales durante las comidas y cafés en los cursos. Las críticas se suelen dar con mucha intensidad en la formación porque muchos de los participantes son profesionales afectados por problemas de diversidad o conciliación.

En el entorno de los coachees nos seguimos asomando a la empresa "normada" en la que los trabajadores cuentan lo que hacen. "La empresa de lo real, la de lo logrado en relación con los objetivos y las expectativas oficiales de las direcciones" (Durand, 2011, 219). Estamos en el núcleo duro de la organización, como ya hemos apuntado antes... contratos indefinidos, salarios altos y trabajos interesantes... "y otras tantas ventajas a cambio de las cuales se comprometen a alcanzar objetivos, movilizándolo todas sus

calificaciones y recursos además de su subjetividad" (Durand, 2011, 167). Pero también son conscientes de que algo ha cambiado en su entorno desde el año 2008 en el que el sistema único de gestión ha sufrido un colapso que cuestiona la identidad misma del sistema. El colapso se ha extendido por toda la sociedad, pero ha nacido en el centro del sistema financiero. La sustitución de órdenes de compra o venta por algoritmos y modelos matemáticos propuestos por los llamados "quant" (profesionales de ciencias como las matemáticas o la física) y soportados en una tecnología informática de gran potencia, causaron un caos que hace pensar a muchos profesionales que podemos estar excediendo los límites de lo razonable. Para decirlo con palabras de Frank Schirrmacher: "El 6 de mayo de 2010, el día del primer flash-crash, los algoritmos de Wall Street empezaron a comportarse por primera vez de forma inesperada e incomprensible. Desapareció mucho dinero que reapareció igual de enigmáticamente al cabo de poco tiempo. Los ordenadores cursaban misteriosas órdenes de negociación. En agosto de 2012, Knights Capital perdió en 30 minutos casi 500.000 millones de dólares, sin que las causas de ello se puedan vislumbrar hasta nuestros días..." (Schirrmacher, 2014, 136). Este autor, fallecido en el año 2014, era el subdirector del Frankfurter Allgemeine Zeitung periódico de línea editorial conservadora y de gran prestigio, poco sospechoso de hacer críticas gratuitas al sistema de gestión capitalista. Hemos traído su cita por dos razones: como señal del caos causado en el sistema y que no ha sido ignorado, algo está sucediendo, y porque la tecnología ha sido la protagonista del problema. Tecnología que afecta a las formas de trabajar y que es parte del marco líquido en el que se mueven los coachees y clave para entender los cambios que se acercan en el entorno.

Existen otros problemas que no son nuevos, pero que producen inquietud en las organizaciones y en todos sus niveles. La corrupción, la desigualdad social, la extensión de la pobreza, el aumento de desempleados, la precarización del empleo, los "nuevos pobres"... Muchos de los coachees y de los que forman parte del "núcleo duro" tienen amigos y familiares afectados por estos cambios. Esos problemas hacen que existan dudas sobre el funcionamiento de la "única forma de hacer las cosas". Lo que algunos autores llaman el "nuevo gerencialismo" (Fernández, Ibáñez y Romero, 2012, 206): "El nuevo gerencialismo es, por tanto, la ideología de los empleadores actuales, en la que se recogen las recetas necesarias para poder desarrollar modelos de negocio viables en un mundo globalizado y conectado. Es muy poderosa como tal, por cuanto establece los criterios de la buena gestión en una época en la que reina sin discusión el sistema de libre mercado. Las buenas prácticas de gestión además, no serían susceptibles de ser puestas en práctica solo en el ámbito de las empresas privadas, sino que pueden ser adoptadas tanto por organizaciones públicas como del tercer sector (ONG), pudiendo modelarse así el mundo a imagen y semejanza de la empresa capitalista". Todo este marco pinta una realidad en la que los coachees pertenecen al "núcleo duro" de sus organizaciones, van tomando conciencia de que su marco laboral

ya no es tan seguro como pensaban y que podrían sufrir fenómenos de "centrifugación", de expulsión. "Actualmente, el modelo de la centrifugación penetra en todas las actividades (industriales o de servicios) de todas las empresas, ya sean de bienes o de servicios. Más aún, el modelo de la centrifugación penetra hasta el corazón de las empresas, ahí donde las actividades se consideran estratégicas" (Durand, 2012, 161).

Esta sensación de inestabilidad o incertidumbre no explica, por sí sola, por qué mucha gente no reacciona ante la situación. Por qué se acepta de forma pasiva de tal manera que se ha recuperado la expresión "servidumbre voluntaria" de Etienne de la Boétie (s. XVI). Hay que pensar que para muchos trabajadores sus trabajos son muy interesantes, a pesar, de las duras condiciones en que los desarrollan. "...la combinatoria productiva instaurada desde hace dos decenios se acompaña de una intensificación del trabajo y de cierta prolongación de la jornada laboral para ciertas categorías de trabajadores... habrá que comprender por qué la aceptación de las nuevas reglas del trabajo no puede explicarse sólo por el miedo al desempleo, y cómo se construyen satisfacciones en el trabajo mediante múltiples ajustes sociales o de los juegos sociales que hacen aceptables dichas reglas..." (Durand, 2012, 221-222). En el caso de los coachees entrevistados para la tesis podías oír quejas sobre la prolongación de la jornada en presencia y a través de una conectividad permanente al trabajo. Muchos de ellos trabajan con empresas que tienen representación en los cinco continentes y que se comunican en todos los usos horarios. La recepción de correos electrónicos por la noche es algo que se da por hecho, al igual que alargar la jornada llegando antes y saliendo después para que existan mayores coincidencias horarias con sus equipos y clientes. Pero los trabajos siguen teniendo cierta aura de libertad y de independencia. "Organizo mi trabajo como quiero" es una frase que se escucha con frecuencia en boca de profesionales completamente desbordados por el estrés.

El miedo a ser expulsado o centrifugado, un trabajo interesante y atractivo y el estatus social hacen que estos profesionales ejecutivos no se cuestionen si los métodos de trabajo son adecuados, si se pueden obtener los mismos resultados sin tanto esfuerzo o si su trabajo es contraproducente para su vida personal y familiar.

Todos los datos apuntan a que la situación va a empeorar con respecto a las condiciones de trabajo. Si hace años fueron el "justo a tiempo" y la "calidad total" los que lograron un flujo tenso en todo tipo de trabajo hoy, en el año 2015, son la digitalización y la metodología "scrum" y "ágil" las variables a tener en cuenta. Una vez más vienen envueltas en una "épica liberalizadora" de las personas: "Se trata de establecer el marco adecuado, los incentivos adecuados, y dar a la gente la libertad, el respeto y la libertad de hacer las cosas por sí mismos. La grandeza no puede ser impuesta; tiene que salir de dentro" (Sutherland, 2015, 95). La retórica del discurso dominante no cambia pero sus métodos de trabajo y la omnipresencia tecnológica sí lo

han hecho, facilitando que la conexión de los trabajadores a su empresa sea permanente, sin límites. Es posible que estos trabajos sean muy interesantes para algunos profesionales, jóvenes, nativos digitales, políglotas, sin hijos... pero otro tipo de profesionales se plantean si no estarán pagando, ellos y su entorno, un precio excesivo.

2. METODOLOGÍA Y PERSPECTIVA DEL COACHING

El coaching sirve para aumentar el potencial o para eliminar carencias. Releyendo las entrevistas de los coaches me parece que se refleja una posición binaria. O lo empleamos para aumentar el potencial o lo empleamos para eliminar las carencias. Creo que está influenciado por las posiciones de los coaches que ocupan cargos en Recursos Humanos y combinan el coaching con otras herramientas como puede ser la evaluación de desempeño. En las organizaciones sí se utiliza con esas dos alternativas, pero no es algo que haga un coach cuando entrevista a su coachee.

Existen “casos” extremos: personas con grandes fortalezas que pueden aumentarlas y atacar desafíos profesionales mayores. También existen personas con muchas carencias y deben mejorar. Pero hay que señalar que la persona que tiene muchos puntos fuertes también tiene carencias. De hecho algunas de esas carencias nacen de sus puntos fuertes.

Por otra parte no existe nadie que solo tenga puntos débiles. El coach debe señalar los puntos fuertes de su coachee para que este los reconozca y se pueda apoyar en ellos. Cuando se trata de carencias hay que aumentar el nivel de auto eficacia para que el proceso de mejora esté bien cimentado. Es posible que el planteamiento de coaching para aumentar el potencial o para eliminar carencias sea un modelo, lo que se parece mucho a una falacia o a una visión binaria poco realista.

Quizás nos hemos acostumbrado a las “competencias” en las que aparecen en los factores vinculados al talento o al fracaso, separados como si estuvieran en los tubos de ensayo de un laboratorio. En la vida real no sucede así. Todo aparece revuelto en lo que se llama un complejo y los factores se aminoran y refuerzan unos a otros.

El objetivo de una organización al aplicar coaching puede ser aumentar el potencial o corregir los déficits de su personal, pero la técnica que aplica el coach no puede, en ambos casos, dejar de trabajar con técnicas combinadas para lograr la mejora de los coachees.

En cualquier caso, el planteamiento es individualista tanto para reforzar los puntos fuertes como para aminorar los débiles. Es el coachee el que, acompañado por el coach,

debe acceder a sus recursos propios y ponerlos en marcha. Si el coaching no funciona se debe a que el coachee no ha sabido encontrar el acceso a los recursos o bien estos son insuficientes para los "retos y desafíos" a los que se enfrenta. El planteamiento sigue siendo individual y hace recaer sobre el coachee la responsabilidad del fracaso, además de ser una tautología.

Dialoguemos, por decirlo de alguna manera, con coaches y coachees sobre la metodología empleada.

A los coaches es un tema que les interesa y en el que se explayaron durante las entrevistas, pero todos llegaban a la misma conclusión: soy metodológicamente heterodoxo. Se pueden reconocer deudores de la escuela ontológica, o de otras escuelas, pero no prisioneros de su manera de hacer coaching.

Una vez más y por ello solo lo nombro, los antecedentes profesionales de los coaches pueden explicar esas mezclas metodológicas.

Con respecto a los ejercicios que mandan hacer a los coachees mi sensación es que el número de ellos es bajo y obedece más a una habilidad del coach o a una "moda" dentro de coaching. Es decir, que no es el coachee y su situación, como debería ser, el que decide qué ejercicio va a hacer. Quizás fuera más efectivo contar con una base de ejercicios más amplia y más diversa para que los coaches tengan más de donde elegir. Por eso hemos incluido el capítulo dedicado a ejercicios como una aportación de la tesis doctoral para incorporar nuevas herramientas que tengan en cuenta el entorno laboral del coachee.

Con respecto a los momentos difíciles que es un tema que aparece con cierta frecuencia en la literatura de coaching, destacar que, en general para el coach, la parte más complicada es el comienzo del proceso. El coachee viene con recelos, "hasta que se fía" o con escepticismo. Muchos coaches hablan de "incertidumbre" del coachee, sin tomar conciencia de que eso es algo que ambos actores comparten. Al comienzo el coach tampoco sabe qué tipo de coachee tiene, ni cuál será su nivel de colaboración. Es curioso que los coachees señalaran como momento más difícil el del final, pero lo veremos más adelante.

Para momentos difíciles a lo largo de un proceso de coaching aparecen algunas tácticas de los coachees: negar cualquier problema, expresar repetidamente su escepticismo ante la situación, incontinencia verbal... A un coach poco experimentado le puede alterar una situación de este tipo. Un coach con experiencia tiene sus contra-tácticas: si no hay problema se acabó el coaching; si es escéptico el coach también; si no para de hablar, le pregunta por su problema con la ansiedad... Entre las herramientas de un buen coach existen estas salidas a situaciones difíciles.

Es complejo decidir dónde situar el comentario que viene a continuación. Después de muchas dudas decidí incluirlo en metodología pero no hubiera desentonado mucho en el apartado del rol del coach. En su libro "El Nuevo Espíritu del Capitalismo" (2002, 146), Boltanski y Chiapello comentan la figura del coach de la siguiente manera: "¿Quién garantiza que la integridad de las personas será respetada en un contexto en el que se les pide que aporten a las empresas todas sus capacidades, incluidas las más personales, no solo sus competencias técnicas, sino también su creatividad, su sentido de la amistad, su emotividad, etc. La incorporación de la figura del coach, que actúa como un psicólogo al servicio de la empresa, pese a estar encargado de facilitar el desarrollo de las personas, puede ser percibida por algunos como un peligro de invasión por parte de la firma de su vida íntima". Quizás el año de publicación del libro mencionado era demasiado temprano para que el coaching hubiese alcanzado el desarrollo y la extensión que ahora tiene. En esos años el coaching seguía siendo una herramienta de directivos y de ejecutivos. Creo que muchos coaches se sorprenderían al ser definidos como "psicólogo al servicio de la empresa", aunque, como hemos visto, algunos tienen claro que es la empresa la que selecciona los temas a trabajar, no es así en muchos otros casos y no se comunica al cliente los temas en los que ha trabajado el coachee a menos que así estuviera definido desde el principio y todos mostraran su acuerdo; pero estos casos, al menos en mi experiencia y conocimiento, son minoría. En otras situaciones, como hemos comentado, el coachee llega después de una serie de pruebas o diagnósticos y se trabaja con los temas que obtienen peores resultados. En ese caso la empresa sí conoce sobre qué están trabajando, pero no cómo, ni los contenidos de las conversaciones. Es cierto que, como en toda relación de confianza, la confidencialidad se encuentra en manos de la gente. "...se los quitan de encima rápidamente (los riesgos) señalando que coach no puede ser cualquiera y que aquel que desempeñe ese papel deberá poseer tales cualidades personales que no violará ni oprimirá a los sujetos con los que trabaja, gracias a una aproximación deontológica semejante a la del psicoanálisis" (Boltanski y Chiapello, 2002, 146). A pesar del escepticismo que rezuma la segunda frase de estos dos autores, no es habitual que el coach ejecutivo trabaje con la vida privada (y menos íntima) del coachee. En general puede ser el coachee el que solicite ayuda en ese sentido (por ejemplo, cómo afrontar una separación y su influencia en el trabajo) y se considera que la conversación es secreta. Algunas empresas permiten que se utilice el coaching con estos fines pero no preguntan por los contenidos. Su preocupación suele estar en los resultados laborales del coaching.

Tomando el coaching como una metodología y dentro de este diálogo sí quería señalar algunas características del coaching que me llaman la atención. Son sesgos o razonamiento que se realizan en el coach y que creo que pueden ser interesantes resaltarlas en este apartado de metodología. En general las cuatro reflexiones van en la misma dirección: la responsabilidad del éxito o no del coaching parece que es exclusiva

del coachee. La organización, sus métodos, su nivel de estrés, su forma de jerarquía..., no suelen ponerse en el punto de mira del coaching, no parecen ser temas de coaching, pero no hay ninguna razón para que no lo sean. El cuestionamiento de estos temas no se vive con comodidad, al fin y al cabo, es la empresa la que paga al coach. Solo cuando el coachee es muy potente puede cuestionarse estos temas en aras de obtener mejores resultados. No es de extrañar que estos temas no se traten con ejecutivos, pero sí con directivos que se encuentran lo suficientemente seguros para tratarlos sin sentirse en riesgo. El centro del coaching es el coachee y le corresponde la mayor responsabilidad en el éxito o fracaso del mismo. Esta es la primera reflexión, no ponemos en tela de juicio ni los métodos, ni la cultura de la organización, aunque los resultados sean malos y sea evidente que hay que introducir cambios.

La mayoría de los coaches utilizan principios o frases hechas en sus conversaciones. Una de las que se ha hecho más popular es: "sal de tu zona de confort". Con este tipo de frases sucede algo extraño. Puede que no signifiquen nada. A un ejecutivo que trabaja doce horas en la oficina, más el tiempo que se conecta en su casa, que está al día de las novedades técnicas y legislativas de su trabajo, que pone en riesgo su vida afectiva y la de su entorno... ¿Qué significa "sal de tu zona de confort"? Seguro que un coach me puede dar muchas explicaciones pero sigo pensando que es una frase hecha que se aplica con demasiada ligereza. En el fondo significa: "esfuérzate más" ("no te esfuerzas lo suficiente"). En cualquier caso una vez más la responsabilidad cae sobre el coachee. Creo que es significativo el trabajo de Talane Miedaner (2000) citado por muchos coaches y que tiene mucha de estas instrucciones generales. Sólo como ejemplo escribo alguna de ellas: "Haz lo que amas", "aprende a escuchar los mensajes sutiles", "muérdete la lengua", "atrae lo que deseas sin perseguirlo"... Reconozco que, a pesar de estar citado en las bibliografías de coaching este libro se aproxima al género de auto ayuda, pero los consejos que da hacen recaer la responsabilidad en el coachee y eliminan la importancia del entorno como factor que explica e influye en los resultados. Por no señalar que un libro de coaching rompa una de las normas fundamentales: no dar consejos.

Otra característica del coaching es que algunos de sus autores caen en la trampa de la tautología. Es decir, que si el coaching sirve para aumentar el potencial del coachee y este no lo consigue, la explicación que se puede dar es que no se encontró la manera de acceder al potencial o bien ese potencial no existe. Una vez más el peso de la prueba cae sobre el coachee. Se trata de una variante del sesgo del resultado y de la atribución. Si el resultado es bueno es que lo hemos hecho bien, si el resultado es malo es que el coachee no se ha esforzado lo suficiente, o como vimos en una de las entrevistas (coach, mujer, 53, terapeuta), la clave de que el coaching funcione está en el compromiso del coachee. Parece que hay un cierto acuerdo en no cuestionar la forma de trabajar de la empresa, ni la del coach, siempre que la responsabilidad clave recaiga sobre el coachee.

Por último, desde la perspectiva de los coaches, quería señalar que el coaching como metodología tiene bastantes posibilidades de salir bien, desde mi punto de vista. Se trata de una persona con responsabilidad profesional y con potencial que enfoca sus esfuerzos sobre temas concretos de su trabajo. Salvo que se encuentre en una situación muy compleja (problemas con el superior jerárquico, un equipo que no colabora, un dilema moral...) es de suponer que al concentrar sus esfuerzos logrará que la situación cambie. De esta manera, el coaching funciona porque ayuda a concentrar los esfuerzos y la inteligencia sobre unos pocos temas. Creo que lo normal es esperar que funcione; de no hacerlo habría que pensar en todos los factores del coachee y de su entorno que están dificultando la aplicación del coaching.

Desde el punto de vista de los coachees, para alguien que ha participado en un proceso de coaching de cinco sesiones, la metodología es transparente. "Eran charlas muy agradables", era una respuesta común de los entrevistados. Solo tras una reflexión te comentaban algo del tipo: hacen muchas preguntas, te conducen hacia respuestas... Se fían de sus coaches, les cuentan cosas que no contarían a casi nadie, pero no pueden evitar una cierta sensación de que el coach conduce la entrevista hacia algún lado. Que no lo viven mal porque creen que es bueno para ellos, pero según el coaching el coach debe suspender su opinión. Pero la sospecha de que eso no es así es inevitable. Cuando se hace coaching sobre un proyecto técnico y se acompaña al tomar una decisión a base de preguntas la manipulación es casi imposible. El coach no sabe nada del proyecto, aunque sí puede saber de gestión, y las respuestas del coachee carecen de sentido para él o ella.

Aunque dan por sentido que hay una cierta conducción de la entrevista, los coachees llevan muy mal los intentos de manipulación. Es muy habitual que un coachee te comente la habilidad de su coach para llevarle "a su terreno". Existe una sospecha de manipulación aunque sea favorable al coachee. Mi experiencia como coach es que tratas de no manipular y estás muy atento a no hacerlo inconscientemente. Siempre tienes la alternativa de decir al coachee lo que, en tu opinión debería hacer, si crees que su propuesta es muy descabellada. Es algo que no sería admisible en el coaching vital, pero sí en el ejecutivo. Al revisar una entrevista de coaching con el coach siempre existe el miedo a haber manipulado sin darse cuenta. Pero no es algo que se viva bien, ni se piense que es algo inevitable. Que el coach influya en el coachee (y al revés) es inevitable, manipular precisa de una intención que no suele darse en los coaches con los que he trabajado. Eso no significa que no se dé.

Por otra parte hay coaches con poca experiencia que hacen preguntas que llevan implícita la respuesta. Del tipo: "¿No crees que sería mejor...". Es una torpeza. Molesta bastante y aumenta la desconfianza en el coach. Insisto en la posibilidad de decir algunos temas directamente sin manipular la situación.

Al final los coachees insisten en esa expresión difícil de definir: que haya química con el coach. Quizás las tres condiciones de Rogers (1995) sean la respuesta cuando las aplican ambos: coach y coachee. La aceptación incondicional del otro, la presencia y congruencia y la autenticidad también son claves del coaching como destacó enfáticamente uno de los coaches entrevistados. Estas tres condiciones salvan las sesiones de coaching aunque tengamos problemas de metodología o al utilizar una herramienta. De ese dejarse ver del coach aparece la colaboración del coachee, si estima que se encuentra en un entorno seguro.

Uno de los temas que me llaman la atención es la diferente percepción que coaches y coachees tienen de sus conversaciones. Muchos coaches hablan de "sacar de la zona de confort", "voy a incomodar"... y los coachees califican sus entrevistas de "conversaciones agradables". Creo que en algunos casos las entrevistas pueden tensarse al comentar temas delicados, pero, en general, creo que los coachees soportan conversaciones muy tensas en sus trabajos como ejecutivos y directivos y su umbral de resistencia a la tensión suele ser muy elevado. De manera que, en general, las conversaciones mantenidas con los coaches se consideran relajadas. Con esto no estoy sugiriendo que se deba aumentar la tensión en las conversaciones de coaching, eso solo serviría para complicar el trabajo del coach al elevar sus defensas el coachee. Pero ambos deben entender que se encuentran en un terrero específico: no son conversaciones laborales, ni terapéuticas... son de coaching y eso conlleva un tono propio y distinto de otros ámbitos.

No olvidemos que el coaching ejecutivo se mantiene en un entorno de empresa y eso significa que debemos ser eficaces. La manera de ser eficaces es alcanzando resultados pero cómo se llegue a ellos es distintos. Aquí, salvando las distancias, también debe mandar la máxima de que "no existen enfermedades, si no enfermos". El mismo problema puede manifestarse de manera distinta en dos coachees. En el tema de la metodología la flexibilidad es la clave. En las entrevistas a los coaches todos responden que ellos aplican una mezcla de varias metodologías. Solo un coach inexperto o rígido se mantiene en una metodología cuando comprueba que esta no funciona. Sigue siendo la mezcla adecuada al coachee la que permite ser eficaz. Una vez más la opinión del coach no cuenta o no debería contar.

Conviene señalar, una vez más, la frase de Maslow (1966): "Para aquel que solo tiene un martillo todos los problemas son clavos". Si falla el coaching no tiene por qué ser por la metodología aplicada. Pudiera ser que el coaching no sea la herramienta adecuada para aumentar el potencial de una persona concreta. No hay que pensar solo si estoy aplicando bien la metodología de coaching, sino el coaching en sí.

ACTORES DEL COACHING

La relación principal es la que se establece entre el coach y el coachee pero no es la única y todas tienen consecuencias de unas en otras.

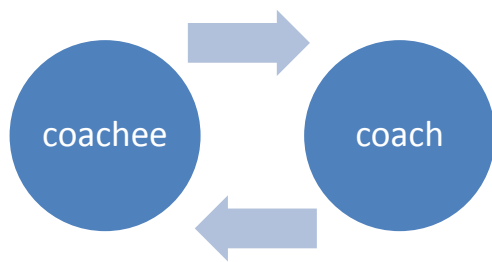


Fig. 1 Actores de coaching simplificado

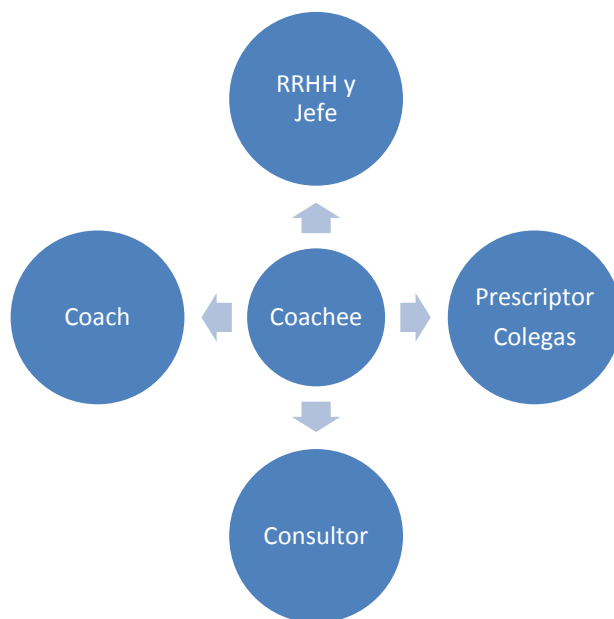


Fig. 2 Actores de coaching ampliado

Creo que el segundo esquema ofrece una perspectiva más real de lo que sucede al aplicar coaching en una organización.

En el primer esquema se concentra el foco en la relación protagonista que es la del coach y el coachee. De hecho, al preguntarles a ambos era la única relación que salía destacada y sólo de manera accidental señalaban a algunos de los otros actores,

especialmente al superior jerárquico. Creo que los coaches tienden a entender el coaching como una relación casi exclusiva con el coachee y que pueden vivir como una injerencia la participación de otros actores a los que admiten temporalmente en una sesión. Protegidos por el secreto profesional el coach tiende a minusvalorar la importancia de las otras relaciones, en especial la de la dirección de Recursos Humanos. Esta dirección puede haber puesto en marcha un proceso de coaching porque le preocupa un tema concreto, la atención al cliente, pero el coach se centrará en las necesidades de su coachee y la petición general queda, en el mejor de los casos, en segundo término. En otro apartado, más adelante, profundizaremos en la relación coach- coachee.

Con respecto al coachee creo que se puede simplificar la actitud del mismo en dos posiciones: el que se acerca tranquilo y el que teme su cuestionamiento. El que no teme al coaching no suele tener ningún tipo de problema en el sentido de que suele ser él (o ella) el que decide el nivel de profundización que se dará en la sesión y los temas a tratar lo suelen ser a propuesta del coachee. La mayoría de los coachees se acerca con la actitud de que "ya que hay que hacerlo, saquemos el mayor rendimiento posible". Y suele ser una proporción muy elevada la que realiza sus sesiones de coaching con aprovechamiento y que puede cambiar algo de su trabajo, normalmente para mejorar los resultados. Por el contrario tenemos al coachee que llega con la idea, acertada o equivocada, de que hay cuestionamiento a su profesionalidad detrás del coaching. Aquí aparece el problema de saber si forma parte de sus miedos o si realmente es así (aunque el coach no lo sepa). El primer caso me recuerda a algunas personas que cuando van a un curso preguntan qué por qué las han elegido a ellas. Si es porque "lo hacen mal". En el caso de que la empresa gestione por competencias es muy probable que los participantes a un curso hayan sido elegidos por sus carencias en esas competencias. En el caso del coaching pueden buscar que se supere un déficit en algunos aspectos del trabajo pero, al igual que en la formación, se supone que podemos mejorar. Es más delicado el caso en el que detrás de coaching parece esconderse un ultimátum del tipo "es tu última oportunidad" o "hemos hecho todo lo posible, incluido el coaching". En ese caso parece lógico que el coachee acceda al coaching con muchas reticencias y dificultades porque sospecha que las conclusiones están decididas de antemano. No es un caso frecuente que esa sea la situación, pero a veces nos encontramos con ella. Incluso es posible que el coach y el coachee lo conozcan porque la empresa así se lo ha hecho saber. Me refiero a que se trata de una "última oportunidad"; algunos coaches se niegan a colaborar, pero la mayoría decide intentarlo. En algunos casos hay reacción positiva por parte del coachee y la empresa y la situación cambia. En el caso en el que se haya decidido un descenso jerárquico o un despido antes de hacer el coaching, el coach no suele tener esa información. Podríamos decir que, en esas situaciones, el coaching aparece como una excusa y una justificación de una decisión que ya estaba tomada.

Si fue complicado encontrar coachees para las entrevistas, que participaran los jefes de los entrevistados fue imposible. Muchos de ellos son jefes que cuentan con la autoridad y el afecto por parte de sus equipos, pero se negaron a participar, por muchas garantías de anonimato que ofreciéramos. Tampoco fue posible entrevistar a otros jefes cuyos colaboradores habían participado en procesos de coaching, aunque no hubieran participado en las entrevistas. Esto te lleva a pensar que hay una cierta fantasía sobre qué puede averiguar el coach en sus entrevistas. Como se ha visto en las entrevistas de la tesis, la figura del superior jerárquico puede jugar varios grados de implicación: desde la ignorancia absoluta de que su colaborador está en un proceso de coaching, hasta la participación directa en parte del proceso, pasando por estar informado y comentar las sesiones de coaching con el colaborador antes y después de las mismas. Podemos resumir las distintas posiciones del jefe ante el coaching de un colaborador con el siguiente cuadro

Jefe + desarrollo - intervencionista	Jefe + desarrollo + intervencionista
El coachee decide sus objetivos	El coachee decide sus objetivos El jefe está informado, da feedback, puede participar en acciones a petición del coachee
Jefe - autocrático - intervencionista	Jefe + autocrático + intervencionista
El coachee hace coincidir sus objetivos con los que cree que quiere su jefe	El jefe decide los objetivos El jefe evalúa la eficacia del coaching en función de sus criterios

Cuadro 16: Tipo de estilo de mando del superior jerárquico e intervención

También reseñar que muchos coachees no quieren que su jefe esté presente o participe remotamente en el proceso de coaching. En muchos casos porque el superior jerárquico es el objeto de las entrevistas, en otros casos porque la relación está deteriorada y en otros porque insisten en la privacidad de sus entrevistas con el coach.

Otra figura que aparece en el esquema extendido de los actores es la del prescriptor. Esta figura suele coincidir con la de Recursos Humanos, que son los que técnicamente prescriben coaching. Pero, a veces, el prescriptor es una figura relevante de la empresa, que recomienda a RRHH que evalúen la posibilidad de hacer coaching en la empresa. En general su papel termina ahí, no se preocupa por la decisión que se tome o por la marcha de su propuesta en caso de que se aplique. Si el prescriptor se implica suele ser porque considera que el éxito del coaching refuerza su imagen y, claro está, el fracaso perjudica su credibilidad. Si el prescriptor es un director general o alguien de mucha

relevancia jerárquica en la empresa, puede estar informado de la marcha del proyecto e intervenir en un momento dado. Puede solicitar información a RRHH y puede hacer que el consultor del proveedor de la empresa externa participe en esas conversaciones. Si la situación es la esperada, es decir, no hay problemas, los coaches no reciben información o quizás una felicitación por su labor. Pero si la intervención del prescriptor obliga a un reenfoque del trabajo de los coaches, estos serán informados por el consultor. Aunque, según mi experiencia, esto se da en contadas ocasiones.

Es frecuente que el prescriptor de una sesión sean los colegas. En el caso de las entrevistas de la tesis, todos los coachees recomendaban hacer coaching. Se convertían en prescriptores voluntarios de la herramienta. Cuando el coaching se hace a un grupo de profesionales, por ejemplo después de un curso de liderazgo, hay personas que rechazan el proceso, pero al comentarlo con sus compañeros o jefes vuelven a solicitar las entrevistas. Forma parte del denominado control relacional (Revilla y Tovar, 2011, 60 y ss) que es el ejercido por los iguales en la empresa, de manera que es a través de las relaciones interpersonales, la confianza y la solidaridad, como se logra un ajuste mutuo para realizar adecuadamente el trabajo.

El último actor del esquema es la dirección de RRHH, en el caso de que sea la promotora del coaching que no siempre es así. No es extraño que el promotor sea la dirección comercial y se trate de un coaching cuyo objetivo sea aumentar las ventas. Lo más habitual es que sea Recursos Humanos quienes ponen en marcha los procesos de coaching con la idea de aumentar el potencial de los participantes. En este caso se trata de una acción vinculada al desarrollo de recursos humanos. Suele ser la opción más habitual y, a veces está vinculada, a alguna herramienta de la Dirección como la evaluación de desempeño o el clima laboral. Sí he conocido -aunque no participado- en procesos de coaching que han terminado con una sanción o el despido del coachee y en los que, se puede presumir, que ya era una decisión tomada. Son casos excepcionales, al menos en mi experiencia. Se trata de una acción justificativa, parece más eficaz comunicar la sanción o el despido sin necesidad de emplear dinero en un proceso de coaching.

Una vez, como marco general y casi un actor más, aparece la cultura de la empresa. Cuando la empresa cree y practica el desarrollo de sus trabajadores no se dan los fenómenos de "agenda oculta" que hemos comentado y la práctica del coaching es tranquila y efectiva. Si la empresa tiene una cultura "politizada", es decir, utiliza a las personas y las acciones como herramientas de acciones distintas a las explicitadas, no es de extrañar que nadie quiera colaborar de buena gana en un proceso de coaching que no saben en qué podrá terminar. Una cultura de empresa que declara algo mientras practica lo contrario no es algo tan extraño y, por lo tanto, no son de extrañar las suspicacias que, en un entorno de ese tipo, pueda levantar un proceso de coaching ejecutivo

3. FORMACIÓN DEL COACH, ANTECEDENTES PROFESIONALES, COACHES INTERNOS Y EXTERNOS

La formación del coach repercute en la manera en la que este ejerce el coaching. Mi experiencia es que la influencia de la formación universitaria es muy importante. Por eso defiendo la necesidad de que el coach tenga una formación social o en humanidades de manera que su acercamiento al coaching tenga esta perspectiva. Cuando he visto trabajar a coaches con formación en ingeniería, por ejemplo, su acercamiento es más "técnico". Todos los problemas son técnicos y lo más importante son los indicadores. Por supuesto que al ser una generalización es injusta, pero creo que es una tendencia muy habitual. También lo he podido observar en directivos prejubilados que ejercen de coaches. No profundizan en los modelos mentales, no trabajan los conceptos. Utilizan expresiones del tipo: "el que quiere puede", "sal de tu zona de confort", "lo primero es lo primero"..., expresiones que denotan su incapacidad de trabajar con el "factor humano" porque no tienen base para ello. Seguro que algunos de ellos practican coaching de forma eficaz, pero no será gracias a su formación académica.

Las certificaciones como coach (y en otras tendencias) están en alza. Los certificadores defienden la necesidad de garantizar la profesionalidad a través de una certificación. Sin necesidad de desmerecer los esfuerzos honestos de algunos certificadores, creo que la certificación aporta poco. Los programas teóricos no son especialmente completos, al menos los que yo conozco. Muchos ex directivos y personas de formación no social, ni humanística se escudan en sus certificaciones como coaches para defender su profesionalidad. Creo que forma parte del negocio del coaching, que los precios de las certificaciones son exagerados. Depende de la honestidad profesional del coach el estar bien preparado y manejar bien los conceptos, modelos y herramientas de coaching. Las certificaciones no aportan la formación, ni la investigación suficientes.

En esta tesis se reclama que la investigación y la formación en coaching deben pertenecer al ámbito de la universidad. Que se deben diseñar programas exclusivos de coaching y exigir una formación académica general acorde con el trabajo o la habilidad de coaching a desempeñar. La base formativa y de investigación de las universidades puede lograr unos estudios especializados en coaching que preparen a los profesionales para los retos presentes y futuros.

Veamos la importancia que tienen los antecedentes profesionales de los coaches en su manera de ejercer el coaching.

Me llama la atención en la práctica del coaching de otros colegas y en la mía propia, claro, la importancia de nuestros antecedentes profesionales.

El coaching, tal y como lo conocemos, es algo relativamente nuevo. La mayoría de los coaches han desempeñado antes otras profesiones: terapeutas, formadores, consejeros... Esta experiencia profesional influye en su manera de practicar el coaching. No es nada extraño escuchar a un terapeuta rogeriano al ejercer de coach llamar al coachee "cliente" de manera perfectamente consciente. Tampoco llama la atención que los coaches que compatibilizan su trabajo con la terapia profundicen algo más que los coaches puros en las causas de los problemas.

La mayoría de los coaches no se declaran partidarios de una sola escuela o metodología de hacer coaching. Hablan de "mix" o de ser pragmáticos. Pero creo que una de las influencias más importantes en su manera de hacer coaching son sus antecedentes profesionales. Su profesión principal (de la que obtienen más ingresos) no suele ser el coaching. Esa profesión, sus estudios universitarios, marcan profundamente su manera de hacer coaching. En la mayoría de casos no son conscientes o no le dan mayor importancia.

Si el coach tiene una formación universitaria en "humanidades", lo habitual es que profundice en los conceptos, el lenguaje... En la importancia de distinguir entre dos conceptos parecidos pero que no son lo mismo. Si el coach es psicólogo puede señalar la importancia del sesgo de percepción a través del cual su coachee interpreta su realidad y, por lo tanto, su acción. Es fácil detectar a un coach que viene de una carrera universitaria de ciencias "exactas" por la importancia que da a los indicadores, por la aproximación técnica que le da a los problemas que son de índole humana.

Este sesgo profesional suele enriquecer el coaching cuando el coach practica un pragmatismo ante su coachee ejecutivo. Si no le encorseta, creo que aporta un matiz más al coaching. Porque lo importante es desarrollar el potencial del coachee, no si la metodología empleada es ortodoxa o no. El coach debe ser flexible en sus planteamientos si quiere que su interlocutor encuentre asideros en los que apoyarse para mejorar su trabajo.

Dado que existe una gran variedad de coaches me permito insistir en que, desde mi punto de vista, un acercamiento al coaching desde antecedentes profesionales sociales y de humanidades aportan al coaching un impacto más profundo y duradero.

Para cerrar este apartado comentaré el impacto que supone que el coach sea interno o externo.

Coincido con la mayoría de las opiniones expresadas por los entrevistados en que los coaches externos tienen más ventajas que los internos. En parte se debe a que al coach externo se le supone mayor profesionalidad y mayor dedicación. Algo que no es así necesariamente. Un coach interno puede estar muy preparado y ser muy eficaz. Pero es inevitable que su colega no pueda olvidar que está compartiendo sus "intimidades

profesionales" con alguien de Recursos Humanos o cualquier otra dirección de su propia empresa.

Por otra parte los coaches externos "están de visita", mientras que a los internos se les conoce mejor. Es posible que un buen coach interno sea un profesional mediocre y tenga mala imagen. Simplemente puede haber tenido un incidente con la dirección del coachee y eso le dificulta el trabajo. Por otra parte son conocidas las rivalidades tradicionales entre algunas direcciones de las empresas y eso puede influir al coach o al coachee si pertenecen a ellas.

Me parece interesante destacar que cuando una empresa forma coaches internos debe ser porque tiene mucha confianza en el coaching como técnica y como filosofía, de tal manera que pueda formar parte, si es posible la expresión, del ADN de la empresa. Si no, es imposible entender la inversión de tiempo, recursos y profesionales que emplea en el coaching interno.

4. RELACIÓN COACH COACHEE

Entre los coaches no hay acuerdo sobre como es la relación entre el coach y el coachee. Creo que la mayoría señalan hacia "una relación entre iguales", una minoría señala la responsabilidad del coachee como "el que tiene que hacer los cambios" y una minoría más exigua señala el peso de la responsabilidad en el coach.

La reflexión que quiero traer a este "diálogo" es decidir si la relación entre coach y coachee es simétrica o no. Supongo que la respuesta es relativa a pesar de que la mayoría de los coaches hablan de una relación simétrica. Me cuesta mucho pensar qué criterios podemos seleccionar para decidir esta cuestión. ¿Quién tiene más responsabilidad si una sesión de coaching sale bien o mal? Muchos coaches responderían, siendo consecuentes con sus planteamientos, que el que tiene los recursos para desarrollarse es el coachee y, por lo tanto, es el responsable. Como ya hemos señalado se recurre a esa idea abstracta del compromiso con el cambio por parte del coachee. Pareciera que el coach no pueda aumentar o disminuir ese compromiso, algo que mi experiencia desmiente. No soy la única "fuente de compromiso" del coachee, pero si me confundo en un planteamiento, ejercicio o incluso en una pregunta puedo notar cómo la relación del coachee con el coaching se relaja o incluso se deteriora. No puedo jugar "como si la responsabilidad fuera del coachee exclusivamente". Mi rol de acompañante me da responsabilidades en el resultado.

Según el criterio a utilizar la asimetría de la relación cae de un lado o de otro. Durante las entrevistas el coach parece saber qué se hace, ante la incertidumbre del coachee. El

coach es el “guardián del método”. Pero en el puesto de trabajo el coach no parece tener apenas papel que jugar. Ese es el terreno del coachee. En la entrevista el coach tiene la iniciativa, plantea la manera en la que se van a abordar los temas, los ejercicios a hacer... El coachee, nos lo ha dicho en casi todas las entrevistas, llega al coaching con dudas e incertidumbres. Es el coach el responsable de crear un clima, un "rapport" que permita el desarrollo correcto de la sesión. Salvo que el coachee se niegue a colaborar y, en ese caso, el coach es responsable de dar por cerrado el proceso. El coach tiene que poner en marcha su empatía, aceptación incondicional y presencia para que el coachee se encuentre a gusto y quiera colaborar. Debe tener y transmitir una preocupación genuina por su coachee. Y hay una "válvula de seguridad", es cierto que el coach puede cerrar el proceso de coaching si no encuentra las condiciones adecuadas; pero no es menos cierto que el coachee puede solicitar un cambio de coach si no está cómodo, si "la química no funciona". Estas cláusulas equilibran el juego de poderes que se da dentro de una entrevista de coaching. Creo que en la entrevista la asimetría juega a favor del coach (si es que podemos hablar en esos términos).

En el puesto de trabajo la situación cambia radicalmente. Ahí el protagonismo es del coachee y de sus circunstancias laborales y el coach queda muy lejos (aunque se haga seguimiento a través de las tecnologías de la información). Es el coachee el que aplica lo que ha visto en las entrevistas de coaching. Lo aplica con la mejor de sus intenciones, cuando las circunstancias son favorables y se lo permiten, pero es el protagonista de lo que va a poner en marcha. Es cierto que introducir cambios en el trabajo no es fácil; distorsionan nuestra identidad y la imagen que tienen de nosotros. El entorno también es protagonista en la realización de los cambios. En cualquier caso, en la fase de aplicación, la asimetría cae a favor del coachee y el coach pasa de acompañante a mero observador o poco más.

Si buscamos ayuda en este punto en los códigos deontológicos de las asociaciones de coaching no la vamos a encontrar. Regulan las relaciones formales, pero no las de poder, que son sobre las que estamos reflexionando aquí. En algunos de ellos al referirse al coach se utiliza la expresión "ayuda a" lo que, desde mi punto de vista, está reconociendo una cierta superioridad a su situación.

Una vez más ponemos en tela de juicio la opinión extendida entre los coaches y expresada en las entrevistas de la tesis, de que coaches y coachees son iguales.

5. EL COACHING COMO PROFESIÓN

De los coaches que conozco ninguno vive exclusivamente de las entrevistas de coaching y solo dos obtienen todos sus ingresos a través de actos (cursos, conferencias, supervisión, libros...) vinculados al coaching.

Sí existen bastantes coaches que son directivos prejubilados y complementan sus ingresos con actividades de coaching. En la mayoría de los casos con sus antiguas empresas.

Tengo la opinión de que los que sigan viviendo trabajando solo coaching serán una minoría. El coaching es y creo que será, un servicio que ofrezcan las consultoras, más que una profesión como tal.

Creo que lo que tiene más posibilidades es que se transforme en una competencia o habilidad de los ejecutivos. No en el nivel que pueda tener un coach profesional, pero sí como una habilidad de comunicación. No es que los directivos vayan a aplicar el coaching en sus equipos pero sí algunos principios de coaching mejorarán su habilidad para preguntar. El coaching también tiene una parte de filosofía y de supuestos. Esta parte también llegará a los responsables de equipos como parte de sus habilidades y sus planteamientos generales. Uno de los supuestos del coaching es que el coachee tiene más recursos de los que cree y que el coach le puede acompañar en su búsqueda. Eso podría hacerlo su jefe también. Lo que ya no sería correcto es que el jefe tratara de manera sistemática de conocer y mejorar los modelos mentales de sus colaboradores (o hacerlo a través del coaching).

6. ENTORNO ORGANIZATIVO

Creo que la gran ausente del coaching es la cultura y el entorno organizativo. Quizás se deba a que gran parte de los coaches tiene un origen de formación en Psicología y en muchos casos desde la Psicología Clínica. Eso hace que estén muy atentos a la relación coach-coachee, pero menos perceptivos ante el entorno organizativo en el que se desarrollan los procesos de coaching. En las entrevistas pocos coaches dan importancia al entorno y si lo hacen no ofrecen prueba de ello. Ni siquiera cuando se les pregunta directamente. No hablan de que en esta organización es importante esta manera de hacer las cosas por cultura organizativa. Se refieren a través del coachee: “lo ve de esta manera...” Se muestran muy sorprendidos cuando algunos de los ejercicios que mandan entre sesiones provocan problemas a su coachee. Alguno señala a su coachee que invite a tomar “un café a su jefe para charlar del tema”; la respuesta es que eso en su empresa no es posible, hay una distancia jerárquica enorme, sería una imprudencia.

El jefe no sabría cómo interpretarlo. Se muestran sorprendidos porque ejercicios que nunca han dado problemas en distintas organizaciones, de repente los dan en una empresa concreta. Eso es porque no han tenido en cuenta la cultura organizativa en la que se encuentran. A veces aparece en el estilo de coaching: “no tienen prisa”. Pero no profundizan en ese tema diferencial, aparece como una anécdota, pero lo cierto es que puede responder a la cultura de una empresa instalada permanentemente en el corto plazo.

La cultura de una organización puede ser una de las causas de los problemas sobre los que conversan durante las entrevistas. Un consenso excesivo que ralentiza las decisiones, una ausencia de riesgo que hace perder oportunidades, el hecho de que el conflicto y la discrepancias sean mal vistos..., todo eso forma parte de la cultura que se filtra en la burbuja del coach y coachee, por mucho que el primero se empeñe en ignorarlo y el segundo lo viva como “lo que tiene que ser”.

El hecho de que los coaches utilicen un espectro estrecho de ejercicios también señala hacia la ignorancia de la cultura organizativa en su manera de hacer coaching. Aplican una batería de ejercicios relativamente restringida. Creo que es posible pensar que si siempre hacen el mismo coaching (o equivalente) en organizaciones muy distintas, algo están haciendo mal. Es cierto que los ejercicios vendrán decididos por los temas, la forma de ser del coachee y las preferencias del coach, pero entonces estamos ignorando el entorno.

Otro factor para tener en cuenta de la cultura organizativa es que ésta marca, en buena medida, lo que se espera del coachee en cuanto a su nivel jerárquico. ¿Puede un directivo irse a las seis de la tarde? ¿Puede un directivo sentarse en una reunión con puestos de distintas jerarquías y hablar como uno más? ¿Puede un técnico discutir la orden de su jefe?... Indica qué se puede hacer y qué no se puede hacer en un nivel jerárquico. Pero esto no es algo claro. Una frase muy del gusto de los directivos lo describe bien: “no hay nada escrito pero todos sabemos lo que hay que hacer”. La cultura organizativa tiene una gran carga implícita, el coaching se enriquecería si dedicase tiempo a hacerla explícita. Al menos de los temas que se conversan.

Toda cultura de una organización tiene partes ineficaces. Quizás la mentalidad haya cambiado y lo que antes se consideraba correcto ahora no lo es. Es posible que algún cambio tecnológico haya dejado sin sentido alguna norma de la casa. Cuestionarse la cultura es un ejercicio muy de coaching.

Señalar que no hay una sola cultura organizativa. Están la subcultura de la dirección, o de la profesión o incluso la de una empresa anterior, o la de un colegio determinado. Esas subculturas no conviven armónicamente al cien por cien, causan cierta disonancia cognitiva y éste es otro tema importante en un proceso de coaching.

Para ser más operativos utilicemos la definición de cultura de Schein (2004, Pg. 17), "La cultura de un grupo puede ser definida como un modelo de las suposiciones compartidas básicas que fue aprendido por un grupo y como esto solucionó sus problemas de la adaptación externa y la integración interna; que ha funcionado bastante bien para ser considerado válido y por lo tanto, ser enseñado a nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir en relación con aquel problema". Schein desarrolla un modelo sobre los distintos factores que componen la cultura de una organización que es eficaz para analizar pero un poco complejo de retener en la cabeza durante una entrevista de coaching. Por eso prefiero utilizar el modelo desarrollado por Geert Hofstede en la década de los ochenta que tiene menos factores. Es el mismo modelo en el que está basada la herramienta de coaching "Explorando la cultura organizativa" que se propone en esta tesis doctoral. Para ello utilizaremos la publicación del modelo de Hofstede de 1999. Como señala el propio autor (1999), se basó en el trabajo de 1954 del sociólogo Alex Inkeles y el psicólogo Daniel Levinson en el que se señalaban los problemas comunes a personas y organizaciones en todo el mundo. Estos problemas eran: relación con la autoridad, concepción del yo (en particular la relación individuo sociedad y los conceptos de masculinidad y feminidad) y las formas de tratar los conflictos. Hofsted definió cinco dimensiones de las culturas de los países que se aplican en las organizaciones: Distancia jerárquica (de pequeña a grande), colectivismo frente a individualismo, feminidad frente a masculinidad, control de la incertidumbre (de débil a fuerte) y orientación a largo plazo frente a orientación a corto plazo. Voy a destacar unas pocas características de cada dimensión, aquellas que considero más vinculadas al coaching y luego voy a poner como ejemplo dos organizaciones ideales, una muy adecuada y otra poco adecuadas para su práctica. Para profundizar en el modelo puede hacerse en el estudio de Hofstede (1999) referenciado en la bibliografía.

Poca distancia jerárquica	Gran distancia jerárquica
1. El uso del poder debe estar legitimado y someterse a criterios sobre lo bueno y lo malo	1. El poder prima sobre el derecho: quien ostenta el poder tiene razón y actúa bien
2. Todos debe tener iguales derechos	2. Los poderosos tienen privilegios
3. Las personas con poder tratan de parecer menos poderosas de lo que son	3. Las personas con poder tratan de impresionar todo lo posible
4. Es raro el uso de la violencia en la política interior	4. Los conflictos políticos interiores dan lugar a menudo a la violencia
5. Las ideologías políticas dominantes recalcan y practican el reparto del poder	5. Las ideologías políticas dominantes recalcan y practican la lucha por el poder
6. Las teorías autóctonas sobre la dirección de empresas se centran en el papel de los empleados	6. Las teorías autóctonas sobre la dirección de empresas se centran en el papel de los directivos
Fuente: Hofstede (1999 pg. 90)	

Cuadro 17: Distancia jerárquica

Colectivista	Individualista
1. Los intereses colectivos priman sobre los individuales 2. El grupo invade la vida privada 3. Las opiniones están predeterminadas por la pertenencia a un grupo 4. Las ideologías igualitarias priman sobre las que defienden la libertad individual 5. La armonía y el consenso social son metas fundamentales	1. Los intereses individuales priman sobre los colectivos 2. Todo el mundo tiene derecho a una vida privada 3. Se supone que todo el mundo tiene opinión propia 4. Las ideologías que defienden la libertad individual priman sobre las que defienden la igualdad 5. La auto realización de cada individuo es una meta fundamental
Fuente: Hofstede (1999 pg. 137)	

Cuadro 18: Colectivista / Individualista

Sociedades femeninas	Sociedades masculinas
1. Ideal: sociedad del bienestar 2. Se debe ayudar a los necesitados 3. Sociedad permisiva 4. Lo pequeño y lento es bello 5. Los conflictos (internacionales) deben resolverse mediante la negociación y el compromiso 6. La liberación de las mujeres significa un reparto equitativo de las tareas, tanto en el hogar como en el trabajo	1. Ideal: sociedad del rendimiento 2. Se debe apoyar a los fuertes 3. Sociedad coercitiva 4. Lo grande y rápido es bello 5. Los conflictos (internacionales) deben resolverse mediante demostraciones de fuerza o enfrentamientos bélicos 6. La liberación de las mujeres significa que éstas serán admitidas en puestos ocupados hasta ahora por hombres
Fuente: Hofstede (1999 pg. 181)	

Cuadro 19: Sociedades femeninas y masculinas

Escaso control de la incertidumbre	Fuerte control de la incertidumbre
1. Leyes y normas poco numerosas y generales 2. Si las normas no se pueden respetar, deben cambiarse 3. Competencia ciudadana frente a las autoridades 4. Las protestas (ciudadanas) son aceptables 5. Tolerancia y moderación 6. Confianza en los generalistas y en el sentido común 7. La verdad de un grupo no debe ser impuesta a los demás 8. Tendencia al relativismo y al empirismo en las ciencias y en la filosofía 9. La oposición a nivel científico no impide la amistad	1. Leyes y normas numerosas y precisas 2. Si las normas no se pueden respetar somos pecadores y debemos arrepentirnos 3. Incompetencia ciudadana frente a las autoridades 4. Las protestas deben reprimirse 5. Conservadurismo, extremismo, ley y orden 6. Confianza en los expertos y en la especialización 7. Solo hay una Verdad y nosotros la poseemos 8. Tendencia a las grandes teorías en la ciencia y la filosofía 9. No es posible la amistad entre científicos con ideas opuestas
Fuente: Hofstede (1999 pg. 227)	

Cuadro 20: Control de la incertidumbre

Orientación a corto plazo	Orientación a largo plazo
1. Respeto a la tradición	1. Adaptación de las tradiciones a un contexto moderno
2. Respeto por las obligaciones sociales y de posición, con independencia de su coste	2. Respeto por las obligaciones sociales y de posición dentro de unos límites
3. Se esperan resultados rápidos	3. Perseverancia para conseguir resultados lentos
4. Preocupación por la dignidad	4. Disposición a subordinarse uno mismo a un fin
5. Preocupación por la posición de la verdad	5. Preocupación por el respeto de las exigencias de la Virtud
Fuente: Hofstede (1999 pg. 285)	

Cuadro 21: Orientación a corto y largo plazo

No se trata de discutir el modelo de Hofstede sobre los grupos y países. Entre otras cosas porque él diría que se trata de los resultados de una macroencuesta periódica, es decir, de estadística y no de su opinión. Se trata de ver si este modelo de cultura organizativa nos ayuda a describir marcos más favorables o desfavorables a la práctica efectiva del coaching. Por otra parte pueden existir factores dentro de una dimensión favorable en general, que sean perjudiciales en particular.

La organización, empresa o grupo en el que sería más fácil la práctica del coaching sería, según mi criterio, el que reuniera las siguientes dimensiones:

- ✓ Poca distancia jerárquica
- ✓ Individualista
- ✓ Sociedad femenina
- ✓ Escaso control de la incertidumbre y
- ✓ Orientación a largo plazo

Siendo más descriptivos podemos decir que poca distancia jerárquica haría que coach y coachee se sintieran más cerca uno del otro y que el estatus no fuera un impedimento a la hora de poner en marcha medidas de cambio. Por otra parte el coachee no impondría sus nuevas prácticas a su equipo acudiendo a "los galones" si no que puede escuchar sus propuestas y quejas sin sentirse amenazado. Al no usar la violencia y dar importancia al papel de los empleados éstos se sienten protagonistas de los cambios y pueden implicarse en los mismos con más facilidad. Con respecto a ser individualista significa que la necesidad de cambio de la persona es suficiente razón para que sus inquietudes sean respetadas y tenidas en cuenta. Tener una opinión propia sobre asuntos del colectivo no es visto como un desafío, si no como una aportación que enriquece. Una sociedad femenina, al ser más permisiva, permite un mayor margen de maniobra sin que eso suponga un conflicto importante. Además los conflictos se abordan a través de la negociación y el compromiso lo que permite un número más variado de soluciones. También hay más interés en evoluciones lentas que

permiten cambios más duraderos. Los grupos con escaso control de la incertidumbre permiten probar cosas nuevas. Viven la diversidad como un resultado natural de la incertidumbre y su idea de cómo deben ser las cosas es amplia y variada. El hecho de ser u opinar distintos no implica la pérdida de comunicación y amistad con lo que el nivel de conflicto no se eleva ante la aplicación de los cambios. Por último las organizaciones con orientación a largo plazo admiten resultados lentos en la búsqueda de la virtud. Se tiene una visión de las personas y situaciones como algo en construcción y, por lo tanto, anima a la reflexión sobre el aprendizaje de cómo hacemos las cosas. Como es previsible un grupo que no facilita la práctica del coaching sería exactamente el contrario. No lo vamos a describir pero lo resumimos en el siguiente cuadro

CULTURAS QUE FACILITAN LA APLICACIÓN EFICAZ DE PROCESOS DE COACHING	CULTURAS QUE DIFICULTAN LA APLICACIÓN EFICAZ DE PROCESOS DE COACHING
<ul style="list-style-type: none"> - Poca distancia jerárquica - Individualista - Sociedad femenina - Escaso control de la incertidumbre - Orientación a largo plazo 	<ul style="list-style-type: none"> - Mucha distancia jerárquica - Colectivista - Sociedad masculina - Elevado control de la incertidumbre - Orientación a corto plazo

Cuadro 22: Culturas que facilitan y dificultan el coaching

Un proceso de coaching que enmarcara la cultura de la organización y del grupo del coachee a través de una conversación sobre estos temas y con el conocimiento, por parte del coach, de la cultura de la organización y del grupo (a través de documentos y su experiencia) permitiría una acción de mayor impacto. Podría dar más explicaciones de por qué el coachee se enfrenta a sus problemas concretos y de qué manera puede apalancar sus decisiones para cambiar de manera más eficaz él mismo o ella y su entorno. En mi experiencia el proceso de coaching se enriquece cuando tomamos en cuenta la cultura organizativa en las conversaciones de una manera explícita y con cierta profundidad.

Uno de los objetivos de la tesis doctoral es reivindicar el papel de la cultura organizativa en el coaching. Es un tercer actor que acompaña al coachee y al coach. Ignorarlo es jugar a hacer un coaching estéril, incontaminado... lo que no es posible.

7. CONDICIONES DE ÉXITO Y TEMAS DE COACHING

La expresión no es clara, pero casi todo el mundo la entiende: “¿qué tiene que pasar para que algo funcione?” En nuestro caso ese “algo” es un proceso de coaching.

En general los coaches suelen echar la culpa al otro, en parte es lo que dicen a sus coachees que no hagan, pero muchos de ellos dicen algo parecido a: “no era el momento”, “no asumen su responsabilidad”... Solo uno de los coaches entrevistados para la tesis pone en el centro del coaching las tres condiciones de Rogers para que la terapia funcione: aceptación incondicional, autenticidad y empatía. Lo hace señalando al coach. Si no lo hace el coaching no funciona. Una vez más se delata el origen psicológico de este coach que sí cita sus fuentes. ¿Podríamos decir que son condiciones para que una conversación relevante funcione? Es posible.

Lo que me llamó la atención de este apartado es un error que veo en muchos libros de los llamados de autoayuda. Entiendo que en el caso de los resultados se refieren a que el hecho de obtener resultados rápido hace que el coachee se anime para buscar más resultados a través del coaching. Es un planteamiento conductista. Pero tengo otra visión del problema. Los planteamientos de que el coaching ejecutivo quiere resultados rápidos creo que son un error. El coaching obtiene resultados casi siempre por la simple razón de que el coachee enfoca sus recursos –en gran medida gracias al coach– sobre un problema determinado y lo hace evolucionar, mejorar. ¿Dónde queda el aprendizaje de segundo orden? ¿Qué ha cambiado el coachee de su manera de aprender o de abordar los problemas? Si no se ataca el aprendizaje de segundo orden, el coachee volverá a sus antiguas formas de pensar en cuanto desaparezca la influencia del coach. El éxito del coaching ejecutivo no son los resultados, sino la mejora en el proceso de pensamiento del coachee.

Es posible que al leer el párrafo anterior mis colegas coaches me pudieran decir que sin resultados las empresas no compran, y debería estar de acuerdo con ellos, pero también creo que no han sabido explicar a sus clientes cómo funciona el coaching. Si se hace bien, los resultados se obtienen a través de cambios en la perspectiva del coachee.

Parcialmente, los temas forman parte de las condiciones de éxito. Los temas que preocupan al coachee y la organización pueden llevar al éxito del proceso de coaching. Temas intrascendentes y “de trámite” garantizan el fracaso del proceso.

En la inmensa mayoría de veces es el coachee el que elige el tema que quiere trabajar. A veces es el cliente, el jefe o el prescriptor el que decide el tema (aunque nunca es un tema que excluya a otros). Ambas situaciones tienen sus ventajas o inconvenientes. Si es el coachee el que elige tema la posibilidad de que confunda una causa con un síntoma es relativamente elevada, aunque, en general, no tiene consecuencias

importantes para el coaching. La colaboración del coachee, si es él el que selecciona el tema, es muy elevada. Si es la organización la que dice qué va a tratar el coaching, suelo pedir a mi cliente que se lo haga saber al coachee y que no sea una "agenda oculta", por lo general no hay ningún problema si se hace con la transparencia debida.

El coaching ontológico da mucha importancia a explicitar el tema. Yo soy más partidario de que empiecen por donde quieran. Creo que si existe un problema real acabará apareciendo en el centro de las conversaciones. En ese sentido me encuentro más cercano a la terapia breve.

Ya lo he señalado, en la parte de la cultura organizativa, muchos temas que se tratan en las entrevistas de coaching no tienen su origen (o al menos uno de ellos) en el coachee, la manera de hacer las cosas que tenga la organización también es fuente de problemas. El coach debe tratar esta faceta en sus entrevistas de coaching.

Dentro de los temas está la cuestión de los tabúes, los inconversables. Tanto coaches como coachees, lo niegan. Pueden hablar de cualquier cosa. Me recuerda a esa pregunta que te haces en formación cuando buscas las necesidades de formación: "¿Cómo sabes lo que no sabes?" En las entrevistas a los coachees les preguntaba: "¿Hay algo que no contaras a tu coach?" La respuesta siempre fue nada, con excepción de información profesional confidencial. Pero como coach soy consciente de que hay temas que no salen o salen con muy poca frecuencia. Suelen ser temas vinculados al poder: el techo de cristal, la ideología política, las batallas políticas, un directivo que practica el mobbing... No se suele hablar, se dejan implícitos o sobreentendidos. Cabe la posibilidad de que el coaching no sea un buen método de abordar estos problemas, pero su silencio es clamoroso.

No recuerdo a quién escuché decir que "se puede hablar de temas inaceptables con términos perfectamente aceptables".

Desde la perspectiva de los coachees, la cultura de la organización, una vez más, decide que temas se pueden tratar o no, cuáles son adecuados y cuáles no. En una organización que es, o está equilibrada, en ese momento específico, se pueden tratar todos los temas, excepto aquellos que hagan referencia al secreto profesional. En una "organización paranoica" no se tocarán más que temas "técnicos", sin profundidad y con todos los recelos posibles. Creo que en las entrevistas de la tesis las organizaciones en las que trabajaban los coachees estaban en momentos estables. La experiencia que reflejan los coaches es que se trataban todos los temas y que no existían temas tabú. Una vez más señalar que los coachees se encontraban en buenos momentos de sus carreras profesionales y que los temas que planteaban eran "los normales". Cómo tratar con personas difíciles, el superior jerárquico y ganar seguridad en uno mismo son los temas más tratados por los coaches que entrevisté. Y probablemente estén relacionados. Necesito seguridad y asertividad para enfrentarme a personas difíciles y

tratar con mi jefe. Es curioso que durante las sesiones de coaching personas que tienen puestos de alta responsabilidad y que se muestran en público como personas de éxito, o, al menos, con potencial, tiendan a mostrarse inseguros y a buscar mayor seguridad. De alguna manera reconocen que su entorno es duro. Trabajar con sus jefes, colaboradores y colegas es una tarea que desgasta y obliga a mantenerse alerta. No es un juego de "ingenuos", no pueden arriesgarse a pensar que trabajan en el mundo del "deber ser" porque pueden perder la partida enseguida. De hecho uno de los temas más frecuentes, aunque nunca se le denomina de esta manera, es el problema de la "inteligencia política". Cuanto más ascienden en la pirámide de la organización, se dan cuenta de que las reglas cambian. No se trata solo de problemas técnicos, hay que saber negociar, establecer alianzas temporales en torno a tus proyectos o los de otros, tender puentes con distintas direcciones y con personas que, en un pasado no muy lejano, se opusieron a tus ideas... Se trata de un juego más duro en el que cambian las normas de niveles jerárquicos más bajos. Muchos lo expresan con la idea de "carrera profesional", pero se refieren a la aplicación de la "inteligencia política".

No son temas en sí mismos muchas veces, pero lo que va apareciendo en muchas conversaciones de coaching, a pesar de lo que creen algunos autores, es una toma de conciencia de que hay cosas en su entorno de trabajo que no están bien. Otros autores señalan que "la empresa es la vía hacia una felicidad que se construye sobre la base de la ausencia de crítica y reflexión, enfocada desde la postura de quien acepta lo que hay, lo existente, como si fuera una realidad no construida por personas, por relaciones de poder y resistencia, sino que ve en la realidad algo a lo que obedecer y nunca cuestionar" (Moruno, 2015, 75-76). Siendo verdad que en muchos casos el coaching facilita la aceptación, no es raro escuchar en una conversación de coaching: "¿Puedes cambiar eso?", también es cierto que, en otras ocasiones el coachee toma conciencia de determinadas situaciones que consideraba normales y que pasan a ser extrañas. La relación con su superior jerárquico puede tener actuaciones de acoso laboral que pasaban desapercibidas (por ejemplo eliminar su nombre de un informe porque su aparición no fomenta el trabajo en equipo, o que los directivos no conozcan su existencia como experto...). Una carrera profesional que pasa de "estable a estancada" porque resuelve muchos problemas y su jefe puede complicarse la vida si el coachee asciende. Otras veces son aspectos determinados de su trabajo que aparecían como inevitables y que son puestos en cuestión, por lo menos, la forma en la que se hacen. La relación con su trabajo, a nivel global, puede ser cuestionada por el coachee porque no le encuentra ningún sentido o no es eso a lo que se quiere dedicar. Como último ejemplo, pero es uno de los más frecuentes: su posición vital. La relación con su familia, en especial si hay hijos pequeños, cuántos años le quedan de dedicarse al trabajo... Todos estos temas llevan, a través del coaching, a tomar decisiones que no son fáciles, y desafían "la vía hacia la felicidad" que ofrece la empresa. No sabemos cuál es el resultado de ese cuestionamiento. No suele incluir una crítica de la profesión o de la

empresa, pero el coaching, como herramienta, no garantiza un acatamiento de situaciones injustas.

Otros temas de las conversaciones de coaching son los temas privados. Muchas empresas, al menos en mi experiencia, permiten que estos temas se traten en las sesiones. Divorcios, problemas de pareja o con los hijos no son habituales de las sesiones de coaching pero tampoco son ajenos. Al acordar el marco temático del coaching con el cliente, el consultor debe explicitar esta posibilidad y llegar a un acuerdo con la empresa. Según mi experiencia la mayoría de ellas admiten este tipo de temas y son pocas las que circunscriben a temas solo profesionales el coaching. Que el objetivo sea la felicidad de sus trabajadores o que rindan más, o ambas cosas es algo que no siempre se sabe, ni es incompatible.

Otro tema que aparece en el coaching es, tanto por parte del coach como del coachee, la oportunidad de pedir "ayuda especializada", expresión tras la que se esconde la asistencia a un psicólogo o a un psiquiatra. Es muy conocido que muchos trabajadores en empresas, independientemente de su nivel jerárquico, se medican para combatir problemas de ansiedad, nerviosismo, insomnio, concentración... Así que no es raro que no se trate el tema en sí, pero se analice la posibilidad de recurrir a "ayuda especializada".

8. PERFIL PROFESIONAL DEL COACHEE, ACERCAMIENTO AL COACHING Y RESULTADOS

En general el coaching ejecutivo se dirige a aquellos profesionales que ocupan una posición de media hacia arriba en las grandes organizaciones. Muchos de ellos son "jefes de jefes" y son responsables de bastantes personas o están muy especializados. Solo uno de los coachees no tiene licenciatura, el resto sí la tiene y algunos de ellos tienen dos licenciaturas y dos másteres... Ninguno está doctorado.

El coaching es caro para la organización y su inversión se decide después de un análisis en profundidad. Es casi seguro que dedicar recursos a programas de coaching extensivos provoca la desaparición o reducción en otros programas. Esto hace que los participantes en un proceso de coaching sean elegidos con cierto cuidado. Han de ocupar puestos de cierta relevancia directiva o técnica. Esto hace que la formación de muchos de ellos sea técnica: economistas, ingenieros, informáticos... Es decir, que para ellos el coaching es una técnica "blanda o soft".

Es interesante el perfil que se deduce de las entrevistas y que creo que es común a las organizaciones, al menos a otras con las que trabajo. Hombre o mujer, al menos

licenciado, menor de cuarenta y cinco años y responsable de proyectos importantes. Me gustaría destacar los “proyectos importantes”. Bastantes coaches no quieren oír hablar de los proyectos técnicos de sus coachees, no es materia de coaching. Creo que eso es un grave error... el coach no tiene por qué saber de la parte técnica, pero sí sabe preguntar y es el coachee el que encuentra respuestas con sentido para ella o él. El coaching no tiene por qué ser solo de relaciones interpersonales o temas de personalidad laboral.

Sobre el perfil de la edad del coachee creo que las entrevistas, en su mayoría, son realizadas por ejecutivos y no por directivos. Es decir, no hay ningún coachee que supere los cincuenta años, algo con lo que me encuentro en mis entrevistas de coaching porque muchos de los coachees ocupan niveles más altos en las organizaciones que los coachees que entrevisté para la tesis.

Sobre el tema de la formación, comentar que potencial del coachee suele identificarse con proyectos complejos y también con la capacidad de seguir aprendiendo. Así que no es de extrañar que muchos de los coachees sigan compatibilizando sus trabajos con una formación continua. A veces con máster o con más carreras. Algo que es "heroico" dadas las jornadas de trabajo, presencial y digital, tan extensas que realizan. Pero el hecho de lograrlo es un indicador claro de potencial. Es curioso que los que estudian una segunda carrera opten por dos vías distintas; o hacen una carrera universitaria parecida a la que ya han hecho o buscan una carrera muy diferente que les permita obtener una perspectiva distinta. En cualquier caso, podemos comentar que una de las características de los coachees es la gestión de su formación continua bien a través de ayudas de sus empresas o, cada vez con mayor frecuencia, como una inversión que ellos mismos realizan. La aparición de fenómenos como los MOOC (Massive Online Open Courses) que en muchos casos son gratuitos o tienen un coste bajo y están vinculados a una universidad, facilitan este reciclaje y auto gestión de la carrera formativa.

Como última reflexión sobre los perfiles de los coachees, comentar que la carrera formativa solía estar vinculada a la carrera profesional y, en su mayor parte, era responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos. Dentro de la tendencia a dejar sola a la persona parece que su formación en empresa también es un tema que empieza a ser responsabilidad del trabajador. Además, la disminución de la carrera profesional, debido al descenso de niveles jerárquicos y a la tecnología que elimina o cambia muchos puestos de trabajo, hace que la formación vinculada al trabajo sea algo casi vocacional. Se hace para mantenerse en el puesto de trabajo y no de cara a un desarrollo profesional.

El perfil profesional del coachee nos aclara su posición en la organización, pero también es importante reflexionar sobre su posición ante el coaching.

El coaching aparece a través de una invitación que suele hacer Recursos Humanos o el jefe del coachee. En general, todo el mundo en una empresa sabe que rechazar una invitación puede acarrear consecuencias, salvo que la justifiques de manera que al promotor le parezca adecuada. Un exceso de trabajo, un problema familiar o personal... pueden facilitar que se rechace la invitación al coaching sin que parezca algo extraño. Aquí, una vez más, la cultura organizativa es clave. Hay empresas en las que el miedo se puede observar en casi todo lo que se hace. En este tipo de empresas nadie rechaza una invitación al coaching; aunque sea una herramienta "anti natura" para esa organización. Por otra parte hay empresas que fomentan la confianza y en las que una invitación a participar en un proceso de coaching se vive casi como un premio y sin inquietud. Empleo la expresión "anti natura" porque muchas de esas organizaciones están fuertemente jerarquizadas y normativizadas. El coaching propone una situación en la que, a través de un diálogo, es el coachee el que llega a sus propias conclusiones. Esto no tiene mucho que ver con la jerarquía. El otro aspecto de estas organizaciones es el normativo, que permite un "margen de maniobra" estrecho. Se considera una frustración dialogar con un trabajador para llegar a una conclusión prefijada. Es más eficaz dar la orden y dotarla de sentido con una explicación. Por eso el coaching es se puede definir como una actividad "extraña" y anti natura en muchas organizaciones.

En las empresas neuróticas (Manfred Kets de Vries, 1993) que fomentan la paranoia, nadie cree en la confidencialidad del coach y el proceso se produce dentro de una prudencia que anula cualquier resultado que se pudiera obtener.

Otro aspecto del acercamiento al coaching por parte de los coachees es el conocimiento previo que poseen. Hay mucha literatura en Internet sobre este tema y lo lógico es que vengan con algunas ideas pre concebidas. En general esto facilita el trabajo al coach, aunque percibe que el coachee le hace preguntas cuya respuesta ya conoce, pero eso, en principio, no es un problema. El tener nociones previas y creo que más en el caso de los ejecutivos, hace que vengan con un cierto aire de superioridad: "¿qué me vas a decir de mí que no sepa?" Ese tema debería quedar neutralizado en la primera sesión si el coach tiene experiencia. La existencia de Internet facilita en extremo un conocimiento superficial, en el sentido que le da Nicholas Carr (2011). Leen unos pocos artículos y con esa información parcial e incompleta se hacen una idea de lo que es una sesión de coaching. Esto hace que los coachees digan que el coaching no era lo que se esperaban. Normalmente eso funciona a favor del coach. Supongo que en el imaginario popular se mantiene la imagen heredada del psicoanálisis y las series de ficción en la que el psicólogo averigua los secretos más escondidos del paciente observando un gesto de la mano, por ejemplo. Fuera de un entorno terapéutico el coaching aparece como un ejercicio más llevadero, más liviano por parte del coachee.

Si alguien tiene una actitud tan negativa ante el coaching que interrumpe el proceso, o lo interrumpe el coach, emite una señal de alarma que capta Recursos Humanos. ¿Ya no tiene más potencial? ¿A qué tiene miedo? ¿Por qué no quiere colaborar? ¿Tiene el síndrome del "quemado"?... Todo ello también ayuda a explicar por qué muy pocas personas se niegan a hacer coaching dentro de una organización. Aunque en una empresa la manera de ejercer control no suele ser a través de una sola vía. Ya hemos mencionado el control relacional, "todos hacen coaching, yo no me puedo negar". Pero no hemos de obviar el control productivista (Revilla y Tovar, 2011, 57) por el que el hacer coaching forma parte de los objetivos a conseguir. Es frecuente que participar en un proceso de coaching es, por sí mismo, un indicador de colaboración y mejora. Y, por último, señalar la lógica fluida (Revilla y Tovar, 2011, 19) que hace que "el trabajador se convertiría en un superviviente que cada día debe de dar lo mejor de sí en su puesto de trabajo, debiendo generar el menor número de incertidumbres y adaptarse a todo lo que laboralmente acontezca". Sin duda que un proceso de coaching forma parte de los acontecimientos laborales. Y es cierto, aunque no siempre, que el coaching facilita la adaptación del coachee a situaciones laborales que deberían ser cuestionadas y cambiadas.

Como señalan algunos de los coachees entrevistados, si alguien lo ha pasado mal, por culpa del estrés, una depresión, una situación de "mobbing", agradece mucho el coaching. Es un entorno muy controlado y el participante suele salir con un aumento de su autoestima. Salvo que su problema sea un exceso de autoestima, claro.

Simplificando podemos hablar de resultados vinculados a la "productividad" y al esfuerzo. En general se entiende por resultados solo aquellos vinculados a la productividad, a los objetivos pero es muy habitual que la variable esfuerzo aparezca en las sesiones de coaching. "Quiero obtener los resultados, pero no a costa de mi familia o mi salud". No es raro que las conversaciones se centren en reducir el esfuerzo para obtener mejores resultados. Hacer las cosas de otra manera. La delegación es uno de los temas estrella. Eliminar la hiper responsabilidad para que la persona sufra menos en el trabajo y los resultados no se resientan o incluso mejoren. Por supuesto que la productividad está en el centro de las conversaciones de coaching, pero el esfuerzo que apareja también es un factor clave.

Otra perspectiva para observar los resultados es tener en cuenta si son adaptativos o transformadores. Pongamos un ejemplo con un superior jerárquico inaceptable: ¿el coaching me enseña a convivir con él o a decidir que no merece la pena trabajar con él? ¿Me adapto o cambio? ¿Le soporto, protejo, o pongo una queja y busco que le cambien? Esto legitima a los autores críticos a quejarse del coaching como una herramienta de aceptación, pero lo contrario también es cierto.

También cambia el coaching cuando los resultados que se buscan son abstractos o concretos: no es lo mismo buscar un incremento de las ventas de un diez por ciento que mejorar la motivación del equipo. Los resultados concretos llaman a la acción inmediata (lo que no siempre es acertado), mientras que los abstractos parecen llevar a una reflexión más conceptual (lo que no siempre es acertado). Hay una forma de hacer coaching que lleva a la acción concreta e inmediata. Tiene la ventaja de que pronto se ven resultados y el inconveniente de que, al desaparecer el coach, se vuelve al pasado. La reflexión abstracta tiene la ventaja de que cambia ideas y creencias ineficaces por otras más eficaces, hay un aprendizaje duradero. Su inconveniente es que los resultados pueden tardar en verse.

Uno de los resultados del coaching era el espacio en el que reflexionaban. La velocidad y simultaneidad a la que suceden los hechos en las empresas hacen que estos no puedan ser reflexionados. En las entrevistas no es extraño que el coachee se quede sorprendido (perplejo) ante algo de lo que toma conciencia y su reacción es muy intensa, tanto que él mismo se sorprende. Parece que en las empresas no hay tiempo de reflexionar.

En el coaching los cambios a corto plazo son relativamente fáciles; los cambios de creencias y de hábitos son más difíciles. Corto, medio y largo plazo son aspectos a tener en cuenta al hablar de coaching, por eso me parece más útil cambiar la manera en cómo pensamos que los pensamientos en sí. Cambiar el método de tomar decisiones me parece mejor a medio y largo plazo que el que el coachee se cuestione decisiones concretas. Mejorar el aprendizaje de segundo orden es más eficaz a medio plazo que el cambiar los conocimientos o la manera de hacer las cosas.

Uno de los temas más complicados de evaluar es el impacto del coaching en las organizaciones. En una persona se ven los cambios. Es posible que al cambiar la conducta del jefe como resultado de un proceso de coaching, cambie todo el equipo. Su impacto es rápido en su entorno inmediato. Pero una de las cosas que preocupan a los estudiosos del coaching es cómo lograr un impacto, a través del coaching, en toda una organización. Un tema muy interesante, pero que excede este espacio.

9. REFLEXIONES: LÍMITES Y GÉNERO

Solo indicar dos puntos con respecto a los límites. El problema de la enfermedad mental y el de la confidencialidad.

Se supone que el coaching es una conversación entre “personas mentalmente sanas”, lo que, a veces, es mucho suponer. Todos los coaches decimos que ante la sospecha de

enfermedad mental paramos el proceso de coaching y le decimos al coachee que "busque ayuda" con profesionales más especializados. El problema es que muchos coaches no conocen los síntomas de las enfermedades mentales y son incapaces de detectarlos. Como señalan en las entrevistas, los que proceden de la psicología clínica ellos sí pueden pero no es el caso de muchos coaches. Aunque existe literatura para coaches sobre este tema creo que el algo en lo que se incide poco.

El otro tema, vinculado al anterior, es el de la confidencialidad ante una enfermedad mental. No lo tengo claro, aunque en algunas situaciones creo que sería conveniente alertar al interesado y a la organización. Me refiero a casos de depresión grave, esquizofrenia o violencia descontrolada. Las consecuencias de captarlo y no hacer nada pueden ser graves, pero no todos los coaches piensan lo mismo en este tema.

Por supuesto que la confidencialidad hace referencia a "datos delicados" que en un momento aparezcan en la conversación de coaching. Aunque se cuenta con la discreción del coach, muchos coachees consideran un límite hablar de temas que son muy novedosos o, por decirlo de manera suave, "delicados". Los coaches internos o que han trabajado para empresas en seguida captan la confidencialidad como un límite. No son temas de los que les interese hablar. Por el contrario los coaches externos y sin experiencia en empresa no suelen tener esa sensibilidad ante la confidencialidad, aunque los coachees sí protegen ese tipo de datos.

Con respecto al género a veces se hace coaching exclusivamente para mujeres (a veces por y para mujeres) cuyo objetivo es que sean más asertivas o más ambiciosas y reclamen puestos directivos con más fuerza. Puestos que podrían cubrir igual o mejor que hombres, pero que por diversas razones no llegan a ocupar. Es un tema del que pocas veces se habla pero cuando sale en cursos o en acciones específicas sobre el talento o la diversidad genera una gran controversia.

Se habla desde lo políticamente correcto pero también desde el convencimiento de la necesidad de romper el techo de cristal. A pesar de la voluntad, es algo que hace mucho ruido en las organizaciones. A las mujeres se les dice a través del coaching que reclamen aquello a lo que tienen derecho, aunque ellas son las afectadas. Los hombres lo viven desde la doble perspectiva de sentirse culpabilizados y de tener menos posibilidades de ascenso si el techo de cristal se rompe. En cualquier caso todo el mundo parece descolocado ante el tema y, lo que es peor, las cifras de mujeres directivas apenas se mueven, si es que no retroceden.

Cuando sale este tema con altos directivos o incluso con propietarios de empresas, algunos se comienzan a plantear que las cuotas sean, quizás, la única forma de salir de la situación.

He de reconocer mi sorpresa porque entre los coachees no apareciera el tema de género que en otros ámbitos de la empresa, formación, por ejemplo, sí aparecen. Se me ocurre que quizás los coachees elegidos para la investigación, me refiero a las mujeres, no han vivido discriminación por razón de género o no lo han percibido como tal. Al fin y al cabo están en un buen momento de su carrera profesional y son reconocidas por su potencial. El tema no aparece como un tema a tratar, no es que no se le dé importancia, es que para ellas no es un problema. Puede ser que lo haya sido, han podido ascender más alto y no las han elegido pero no lo saben. En cualquier caso no apareció de manera "espontánea". Solo una de las coaches apuntó una reflexión sobre el género sobre la necesidad de no expresar vulnerabilidad para no ver su carrera detenida. En el momento en el que se realizaron las entrevistas estaba muy de boga el término talento. Hay que gestionar el talento, lo que incluía a las mujeres y era una manera menos conflictiva de plantear el tema. De hecho algunas direcciones de Recursos Humanos han pasado a denominarse "Gestión del Talento". Pero la estadística sigue señalando que el problema está ahí: a partir de ciertos niveles jerárquicos el porcentaje de mujeres que ascienden es bajo. Cuando se trata este tema casi nadie está de acuerdo con imponer un sistema de cuotas. Se habla de talento; que asciendan los mejores, independientemente de su género. Pero la realidad es que ya existen las cuotas en el número de mujeres directivas. Según el periódico El Confidencial el porcentaje de mujeres directivas de las empresas españolas del Ibex 35 era de 17,32% en el año 2015. En torno a esa cifra llevamos varios años y oscila arriba y abajo. Por eso de esperar que el tema de género apareciera en las entrevistas de la tesis pero no fue así.

Con respecto a las críticas solo una coach señala la manera en la que se ha implantado el coaching como un negocio. En conversación privada llegó a calificarlo de "estafa piramidal".

10. CRÍTICAS DESDE DENTRO Y DESDE FUERA

El coaching es poco crítico con el poder. En la línea en la que señala Carlos Jesús Fernández Rodríguez (2007) forma parte del "discurso del management". No hay crítica al capitalismo. Una vez más la culpa es de la víctima. Muchos coaches confiesan sentirse incómodos ante la expresión "salir de la zona de confort" cuando al que se lo dicen forma parte de los afectados por un trabajo de jornada eterna y de consecuencias duras para la familia y para el propio coachee. Uno de los temas más frecuentes en las conversaciones de coaching es el "estado de ánimo de tristeza" que tiene el coachee. No se señala a la empresa o a la naturaleza del trabajo como una causa de ese estado, de esa "corrosión del carácter". Algunos coachees suelen dejar el trabajo, cambiar de sitio, pre-jubilarse, o hacer un cambio radical en su vida. A unos coaches eso les parece fantástico y otros se quedan preocupados por el papel jugado.

Aunque es un tema que apenas salió en las conversaciones grabadas sí es cierto que en las conversaciones más informales, normalmente después de las grabaciones, algunos de los coaches y de los coachees sí hacían críticas al trabajo. No son críticas que lo descalifiquen de una manera global, pero sí señalan aspectos con los que no están de acuerdo. Las Direcciones de Recursos Humanos pueden realizar también esas críticas y no es raro escuchar a algún director general que las esgrima ante sus empleados. Son disfunciones que dificultan el trabajo y, en muchos casos, el equilibrio de los empleados que las sufren. Algunos directivos señalan que "cuanto más felices están los empleados, mejor trabajarán para la empresa" o que "lo que es bueno para el empleado, es bueno para la empresa". Podemos pensar que se trata de un acto de cinismo, de señalar los problemas por parte de las mismas personas que los provocan. Pero también es cierto que muchos directivos no entienden la necesidad de realizar estas prácticas que consideran contraproducentes. Las he definido como "crítica desde dentro". Soy consciente de que muchos trabajadores reciben este tipo de discurso entre la perplejidad y el "cortocircuito". No es raro escuchar comentarios del tipo: "eso se lo digo yo a mi jefe y me prepara el finiquito". Las críticas están allí y el futuro dirá si se incorporan, por la vía de los hechos, a la cultura de las empresas o serán un adorno más del marketing interno. No se trata de críticas radicales, pero señalan que la frecuencia y la intensidad con la que se dan son innecesarias y perjudiciales para todos. Veamos algunos ejemplos.

Existe una queja frecuente sobre la imposibilidad de equilibrar la vida profesional y personal. En las empresas se imparten conferencias, cursos y se crean códigos éticos sobre el tema. En las páginas web de muchas empresas podemos encontrar declaraciones sobre el tema. Es un tema que no parece tener solución y que da lugar a dramas en el seno de las familias y empresas.

Muy vinculado al equilibrio encontramos cierta resistencia al "presencialismo" y los horarios salvajes. En muchas empresas se premia al que más horas dedica a su trabajo. De tal manera que lo "normal" es estar en el trabajo doce horas. Se va extendiendo como una epidemia aunque todo el mundo es consciente de que a partir de un cierto número de horas el rendimiento es muy bajo y la posibilidad de cometer errores muy alta. Se han comenzado a escuchar voces a favor de la "racionalidad de los horarios", no prolongar tanto las comidas a medio día, no poner reuniones a última hora de la tarde... Pero el presencialismo, es decir, la presencia física en el trabajo, es una parte del problema. La conexión permanente a través de las tecnologías de la información hace que haya que pensar en soluciones que vayan más allá de la presencia física. En las revistas de management se suele alabar a los fundadores de las empresas y altos directivos que trabajan los fines de semana, envían correos o llaman por teléfono a sus colaboradores a altas horas de la madrugada como si eso fuera una virtud. Casi siempre se les olvida señalar el desequilibrio que eso supone para los colaboradores

que tienen que trabajar jornadas interminables. Por no comentar la diferencia salarial de unos y otros, que es éticamente cuestionable.

Algunas medidas que trataban de evitar estos abusos y ofrecer alternativas como el horario flexible o la jornada reducida pueden llegar a ser contraproducentes para aquellos que las aplican. Si estoy permanentemente conectado y trabajo a altas horas de la noche, qué sentido tiene el horario flexible. La jornada reducida fue una solución que se aplicó a muchas mujeres que habían sido madres recientemente y que, de esta manera, no se desvinculaban del trabajo y podían estar más horas con sus hijos. Algo parecido al permiso de maternidad aplicado a los padres. La realidad es que la jornada se alarga a través del teletrabajo, que asisten a reuniones en horarios en los que se supone que no trabajan y, en muchas empresas, una jornada reducida es la razón esgrimida para que no se ascienda profesionalmente, por "falta de compromiso". Incluso con directivos convencidos de la bondad de este tipo de medidas hay que estar muy atentos para que no se castigue laboralmente a aquellos que se acogen a las mismas.

Otro tema es el de la diversidad. Al principio estaba más circunscrito al tema de las mujeres y el "techo de cristal" que impide su ascenso a puestos directivos. Pero no es el techo de cristal, es la toma de decisiones la que impide el desarrollo profesional de las mujeres. El concepto diversidad se ha ido ampliando a otros colectivos como personas de movilidad reducida, personas de capacidades diferentes o colectivos homosexuales. Siendo el objetivo eliminar la discriminación en las organizaciones. A veces este tema de la diversidad aparece englobado en la "gestión del talento" que parece levantar menos susceptibilidad en algunos colectivos.

El acoso laboral es un tema permanente en las empresas. Se denuncian las prácticas que son consideradas acoso por parte de la empresa y que muchas personas consideran "normales". Difundir rumores, mentir acerca de un compañero, encargar trabajos sabiendo que no se dan las condiciones para hacerlos, decir el nombre de una persona en diminutivo o con un mote, quitar recursos, hacerlos invisibles eliminando su nombre de los informes... son prácticas que a muchas direcciones de Recursos Humanos les gustaría eliminar y que persiguen, pero que se siguen dando en el marco de las empresas. Y son conocidos los casos de empresas que ellas mismas fomentan este tipo de trato para que las personas se vayan sin indemnización alguna.

Existen otros tipos de críticas más globales como puede ser la que realiza a través de sus escritos George Soros (2010, 2012), discípulo de Karl Popper y, como buen personaje posmoderno, especulador financiero. Uno de los ejemplos que pone lo hace a través del concepto de reflexividad (2006, 44-47) que "es un mecanismo de retroalimentación que afecta no solo a las afirmaciones (al hacer indeterminado su valor de verdad), sino también a los hechos (al introducir un elemento de

incertidumbre en el curso de los acontecimientos)". Sigue aplicando este concepto como un fenómeno que confunde lo que creo que va a suceder, con lo que sucede. "Cada caso implica un tipo de cortocircuito entre los aspectos subjetivo y objetivo de la realidad; normalmente, este se manifiesta en forma de conexión circular entre el valor atribuido a las entidades y las entidades propiamente dichas. El resultado son procesos de expansión-recesión inicialmente vigorizantes, pero a la larga contraproducentes". Propone el ejemplo de los conglomerados, es decir, de la adquisición de empresas que disparan por sí mismos el valor de las acciones pero no porque en la realidad exista un aumento de valor. Es lo que pasó con las empresas químicas y farmacéuticas o las entidades asociadas a hipotecas: "Luego desarrollaba un argumento en cuatro actos. Empieza con una sobrevaloración de las primeras sociedades hipotecarias, lo que a su vez les permite justificar dicha sobrevaloración emitiendo más acciones a precios inflados; luego vienen los imitadores, que destruyen la oportunidad. El argumento finalizaba con una serie de quiebras generalizadas". Nótese que este análisis se escribió en el 2006 antes de la crisis del 2008. Según señala Soros este tipo de mecanismo es intrínseco al sistema económico capitalista tal y como lo conocemos.

También el entorno académico realiza sus críticas como son los Premios Nóbel, Joseph Stiglitz (2010, 2012) y Paul Krugman (2012). Son críticas técnicamente bien construidas y no es raro escucharlas dentro de las empresas defendidas por directivos.

Los escándalos que han seguido a la crisis del año 2008, Enron, Goldman Sachs, Lehman Brothers... por nombrar solo los más conocidos han hecho que voces muy cualificadas del sistema protesten ante este tipo de abusos amparados en la fiebre por las desregularizaciones de los mercados financiero y laboral. Estos escándalos han sido estudiados por autores en libros publicados por editoriales de temática de gestión empresarial. Y el cine señala este tipo de comportamientos inmorales en películas de cierto éxito como "El lobo de Wall Street", "Inside Job", "Margin Call", "Up in the air"...

En el entorno de las empresas se elevan voces que cuestionan algunas prácticas que nos trae la suposición de un "pensamiento económico único".

Cierro este capítulo en el que he tratado de enmarcar y dialogar con las ideas volcadas por coaches y coachees a lo largo de la tesis doctoral. Abordo uno de los últimos temas que es el de las herramientas que tienen a su alcance los practicantes de coaching.

VII. HERRAMIENTAS DE COACHING

1. Definición y tipología de herramientas

- Definición de método y herramientas
- Problemas de definición
- Proposición de tipología

2. Inventario de herramientas

- Presentación
- Inventario:

3 Antes del coaching:

- Pensando la primera sesión
- En qué momento me encuentro

4 Durante el coaching

- Conversación inteligente
- Contrato de coaching
- Coaching apreciativo
- Toma de conciencia
- Establecer objetivos
- Línea del tiempo
- Rueda de la vida
- GROW
- IDCOR
- Anatomía de éxito
- 1234
- Ficha registro de las sesiones de coaching
- Retorno de la inversión
- Mandala
- Imagen pública
- La noche mágica
- La "comunidad significativa"
- Haga algo diferente
- Cartas que no se envían
- Tu problema y sus opuestos
- Definir el problema
- Cambio de silla
- Creencias irracionales
- Role playing

- Distinciones

4 Entre sesiones

- Auto evaluación del coach
- Cartas que no se envían
- Imagen pública

5 Después del coaching

- Ficha de registro de sesiones de coaching
- Retorno de la Inversión (ROI)

3. **Nuevas herramientas**

- Herramientas propuestas por el doctorando
 - Explorando la cultura organizativa
 - Explorando mi equipo
 - Anclas de carrera
 - Mi decisión y sus cortacircuitos
 - Cuéntame otra película

4. **Conclusiones sobre herramientas de coaching**

1. DEFINICIÓN Y TIPOLOGÍA DE HERRAMIENTAS

Uno de los problemas del coaching es que es muy difícil saber desde qué óptica se está hablando. Para algunos autores el coaching en sí es una herramienta de un método de desarrollo de recursos humanos o del liderazgo. Para otros el coaching es un método en sí mismo del que dependen varias herramientas. Por último algunos autores hablan del coaching utilizando indistintamente la expresión herramienta o método como si fueran sinónimos.

Uno de los mejores libros de coaching, de John Withmore se subtitula "el método para mejorar el rendimiento de las personas".

Un curso se titula: "El coaching como herramienta generadora de cambio" (www.formacionsinbarreras.es consultado el 27/02/2014). Otro curso tiene el título: "Coaching, una herramienta para mejorar el desempeño" (www.auditool.org consultado el 27/02/2014).

No se trata de seguir dando ejemplos porque la idea ha quedado clara y ambas posturas no tienen por qué ser erróneas. Si la perspectiva se aleja, el coaching puede ser una herramienta de un planteamiento más general; si la perspectiva se acerca el coaching es un método con sus herramientas. Desde el punto de vista de esta tesis, el coaching es un método que tiene sus herramientas. Por desgracia esto no soluciona algunos problemas que señalamos a riesgo de adelantar algunas conclusiones. No todos los autores se pondrían de acuerdo en qué consiste el coaching como método. No parece existir una única manera de hacer coaching aceptada por todas las autoridades que se dedican al tema. Otro problema es qué se entiende por "sus herramientas" y el foco debemos ponerlo en "sus". En principio, deberían ser herramientas diseñadas por autores de coaching para el coaching pero veremos que esas condiciones las cumplen muy pocas. El coaching utiliza herramientas y ejercicios de muy diversa procedencia, en algunas ocasiones eliminando la autoría. En otros muchos casos es complejo identificar exactamente la fuente original del artefacto metodológico que utilizan. Al final no sabemos si son herramientas de coaching o para el coaching o utilizadas en el coaching. Otro de los problemas es que muchas de ellas son variaciones sobre el mismo tema. La herramienta es esencialmente la misma, pero se han cambiado los nombres.

Hemos dedicado un capítulo importante a las herramientas empleadas en el coaching por varias razones. Aunque es una obviedad queremos señalar que la inmensa mayoría de los coaches las aplican. Un minoría se mantiene

exclusivamente en la conversación pero el resto refuerza su proceso con herramientas. Aquellas que se utilizan entre sesiones permiten que se mantenga el coaching aunque el coach no esté presente, lo que acelera el proceso de cambio. Estas herramientas son la aplicación del coaching en el puesto de trabajo, se prueban las nuevas ideas y conceptos. Además facilitan un material excelente para la siguiente sesión de trabajo. Algunas de estas herramientas logran que el coachee tenga un "insight" en aspectos en el que el coach no logra que su coachee rompa su perspectiva. Son otra manera de observar el problema. Conviene que el catálogo de herramientas sea extenso para romper la tendencia de los coachees a emplear sus "herramientas favoritas". Por eso se ha realizado un esfuerzo para reunir una gran parte de herramientas. Añadir que el doctorando ha adaptado o realizado algunas de las herramientas en su afán de que el contexto sea una parte significativa del proceso de coaching. Estas razones nos han llevado a realizar este capítulo de herramientas.

El coaching es nuevo y tiene un afán por ganar un territorio propio con respecto a otras técnicas de entrevistas. Sus conceptos no son estables. Esta inestabilidad conceptual dificulta mucho un estudio del coaching a través de encuestas. No tenemos seguridad de que estén hablando de lo mismo. A las herramientas les pasa lo mismo con respecto a sus nombres o a matices y variaciones en su desarrollo. El propio Wolk lo comenta repetidamente: "En mi práctica cotidiana observo y escucho que no todos los coaches compartimos la misma definición para significar las cosas, lo que provoca frecuentes distorsiones y falta de entendimiento en nuestra comunicación" (2013) . "Por deformaciones en el aprendizaje confundimos definiciones" (2013).

Para orientarnos proponemos la siguiente tipología múltiple:

Según diseño:

- Generalistas: escucha activa, atención plena...
- Aplicables al coaching, pero de origen distinto: cambio de silla, noche mágica...
- Originales de coaching: GROW

Según soporte:

- intangibles: escucha, rapport...

- tangibles: imagen pública...

Según momento de aplicación:

- antes del coaching
- durante la sesión de coaching
- entre sesiones
- Después del coaching

Está claro que cualquier herramienta de coaching pertenece a varias categorías de esta tipología. Incluso es probable que no haya acuerdo en la clasificación en la tipología de algunas herramientas pero esto vuelve a ser un problema de la falta de consenso sobre la metodología del coaching.

2. INVENTARIO DE HERRAMIENTAS

Es muy complejo hacer un inventario de herramientas de coaching con la pretensión de totalidad, así que hemos de considerar el inventario “en construcción”. Casi estoy seguro de que todas las herramientas que aparecen en él, se utilizan en coaching, así lo corroboran en las entrevistas y aparecen en varios libros sobre el tema. Por decirlo de otra manera, seguro que hay herramientas que cumplen los requisitos y se quedan fuera del inventario. Me temo que no hay forma de evitarlo.

Otra duda que surge al escribir el inventario es qué hacer con algunas técnicas que están a mitad de camino entre la herramienta y la metodología. En concreto, la escucha activa, el análisis de discurso o el análisis de las palabras empleadas. Son técnicas que conllevan algunas herramientas propias que, en algunos casos de manera clara, pero en otros no tanto, parecen más vinculadas a la conversación en sí misma que al coaching específicamente. Son herramientas demasiado generalizadas en terapia o en la reflexión filosófica para que puedan ser consideradas herramientas de coaching pero, por otro lado son herramientas que se emplean con mucha frecuencia (de manera inevitable diríamos en el caso de la escucha) en los procesos de coaching.

Aunque no es la única fuente bibliográfica y, a su vez, bebe de otros libros, quiero señalar que el libro “Herramientas de Coaching” de Joao Alberto Catalao y Ana Teresa Penim (2011) de la editorial portuguesa LIDEL, ha sido una de las fuentes principales, en especial de las fichas de las herramientas. El doctorando ha extractado, aumentado y matizado la información de las fichas en todos los casos. Otros libros, citados en la bibliografía, las entrevistas de los coaches en la tesis y la experiencia del propio doctorando han sido otras fuentes importantes para la elaboración del presente capítulo

Por cada una de las herramientas descritas aparecerán los siguientes campos:

- Nombre o nombres con los que es identificada
- Clasificación, en función de la tipología propuesta
- Autor y fuente, este campo es el más complicado debido a que no es raro que varios autores se atribuyan su diseño, en cuyo caso iremos a la fuente bibliográfica más antigua. Identificaremos su campo de procedencia original (terapia, Programación Neurolingüística, Gestalt...) aunque es posible que no podamos garantizarlo al cien por cien
- Aplicación, en qué momento es más pertinente aplicar la herramienta y algunos comentarios sobre la manera de hacerlo
- Comentarios: algunas particularidades de la herramienta, cuando no debemos aplicarla

Este inventario ha sido ordenado en función del momento del proceso de coaching en el que se puede emplear la herramienta. Algunas herramientas se pueden emplear durante la sesión de coaching o entre sesiones. Las herramientas se describen en el apartado “durante las sesiones” y se ofrece una enumeración en el último cuadro del apartado “entre sesiones”.

3 HERRAMIENTAS PARA ANTES DE COMENZAR EL PROCESO DE COACHING

NOMBRE
PENSANDO EN LA PRIMERA SESIÓN / MAPAS QUE NO SE USAN
CLASIFICACIÓN
Coaching, tangible o intangible, antes del proceso de coaching o antes de cualquier sesión
AUTOR / FUENTE
<p>En la terapia breve, Steve de Shazer comenta que conviene reflexionar sobre la sesión que se va a tener y trazar una “hoja de ruta”, tener un plan que se olvidará nada más comenzar la sesión.</p> <p>Sergio Cardona Herrero, el doctorando, diseña esta herramienta previa a la primera sesión de coaching.</p>
APLICACIÓN
Sirve para prever cómo se puede plantear la sesión, pero uno se adapta a las necesidades de su coachee. También sirve como “plan B” por si la sesión no transcurriera bien poder refrescar los recursos que tenemos para relanzar la conversación.
DESCRIPCIÓN
<p>Listado de temas o preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué datos tengo del coachee? • ¿Cómo es la empresa u organización en la que trabaja? • ¿Cómo es la cultura organizativa de su empresa? • ¿En qué momento se encuentra su unidad de trabajo? • ¿En qué momento se encuentra su carrera profesional? • ¿En qué momento de su vida se encuentra el coachee? • ¿Qué expectativas tiene con respecto al coaching? • ¿Para qué quiere el coaching, objetivos a alcanzar? • ¿Qué herramientas puedo aplicar, como coach, en la primera sesión de coaching? • ¿Qué hacer si el coachee no colabora o pretende que todo está bien? • ...

COMENTARIOS

Es normal mostrar cierta inseguridad ante la primera sesión de coaching. La manera en la que los coachs acceden a la primera sesión es muy variada: con mucha información de los coachees, con apenas información, con objetivos anticipados, después de una conversación con el jefe del coachee o con ninguna conversación.

Esta herramienta pretende que el coach entre más confiado en la primera entrevista porque ha repasado algunos recursos que tiene y algunos temas de los que puede hablar con el coachee.

Debe de ser consciente de que una entrada “floja” podría decepcionar al coachee y que una entrada brusca podría asustarle. Debe de repasar los posibles recursos a emplear.

Con respecto al resto de sesiones que no sean la primera es recomendable hacer “un mapa”, una posibilidad de temas y de herramientas a emplear. Mapa que se olvida al entrar en la entrevista pero que es un recurso a nuestro alcance.

NOMBRE
EN QUÉ MOMENTO ME ENCUENTRO
CLASIFICACIÓN
Coaching, tangible o intangible, antes de la primera sesión o antes de cualquier sesión
AUTOR / FUENTE
Sergio Cardona Herrero, doctorando
APLICACIÓN
Se trata de conectar primero con uno mismo y de tomar conciencia del estado de ánimo en el que se encuentra antes de hacer la sesión. El objetivo sería modificar ese estado de ánimo hacia uno más favorable a la realización de la sesión o, si fuera necesario, llegar a suspender la sesión de coaching
DESCRIPCIÓN
<p>Temas a plantearse:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿En general cómo me encuentro? • ¿Cuál es mi nivel de energía o de cansancio? • ¿Cuál es mi actitud ante la sesión? • ¿Cuál es mi actitud ante el coachee? • ¿Cómo creo que va a salir la sesión? • ¿Cómo creo que va a acabar el proceso? • ¿En qué punto del proceso nos encontramos? • ¿Cuáles son mis habilidades como coach? • ...
COMENTARIOS
A veces el coach necesita hacer un “auto coaching” antes de entrar a una sesión. Es capaz de alterar su estado de ánimo y sintonizarlo con la sesión de coaching. Pero también podría ser adecuado suspender la sesión de trabajo debido a cómo se encuentra el coach.

4. HERRAMIENTAS DURANTE LA SESIÓN DE COACHING

NOMBRE
CONVERSACIÓN DE COACHING o CONVERSACIÓN INTELIGENTE
CLASIFICACIÓN
Generalista, intangible, durante las sesiones de coaching
AUTOR / FUENTE
Entendemos que el hecho de conversar no se debería atribuir a ningún autor. La expresión “conversación inteligente” aparece en un libro de Carlos Herreros de las Cuevas
APLICACIÓN
Es la base del coaching, lo que acontece durante las entrevistas
DESCRIPCIÓN
Son conversaciones en torno a conceptos e ideas del coachee. Conversaciones acerca de lo que siente y cómo reacciona a los ejercicios propuestos por el coach. No permiten consejos y el objetivo clave es acompañar al coachee en el despliegue de su potencial.
COMENTARIOS
<p>El hecho de aludir a “conversación inteligente” se hace para remarcar que no vale cualquier conversación. Tiene que ser en un entorno de coaching y utilizando herramientas de coaching.</p> <p>Es muy discutible que sea una herramienta, más bien podríamos denominarla como un método que tiene varias herramientas: escucha activa, reflejo de contenido, reflejo de emoción, reformulación... Todas estas herramientas están vinculadas a las psicoterapias. Las hemos agrupado bajo el epígrafe de “conversaciones inteligentes” para señalarlas como herramientas que se utilizan en el coaching de manera generalista.</p>

NOMBRE
CONTRATO DE COACHING
CLASIFICACIÓN
Original, tangible, antes del coaching
AUTOR / FUENTE
ICF. International Coaching Federation Recogido en Joao Alberto Catalao y Ana Teresa Penim , 2011
APLICACIÓN
Es un documento que firman el coach y el coachee en el que se describen las condiciones en las que se enmarca la relación de los actores.
DESCRIPCIÓN
Algunos puntos del contrato son: <ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidades del coach - Responsabilidades del cliente - Duración de cada sesión - Confidencialidad inherente al proceso - ...
COMENTARIOS
<p>Si desea acceso al resto de las preguntas debe acceder al libro original o a la página web de la ICF.</p> <p>Muchos coaches no emplean ningún tipo de contrato y no parece ser clave para sus resultados.</p> <p>Los puntos parecen ser casi todos de formato de la relación.</p> <p>No dice nada sobre qué hacer si no es posible seguir con el coaching por incompatibilidad de caracteres, entorno organizacional...</p>

NOMBRE
COACHING APRECIATIVO
CLASIFICACIÓN
Original, tangible, durante del coaching
AUTOR / FUENTE
Coaching apreciativo de Sara L. Orem, Jacqueline Binkert y Ann L Clancy. Basado en el modelo de David L. Cooperrider de Investigación apreciativa Descrito en Joao Alberto Catalao y Ana Teresa Penim , 2011
APLICACIÓN
Se utiliza para que el coachee piense en cómo hacer evolucionar un tema desde una situación actual hasta una situación deseada o ideal
DESCRIPCIÓN
<p>Se trata de una conversación en cuatro fases. Previamente se ha de elegir un tema ("topic") sobre el que va a tratar la conversación, Teniendo en cuenta que el tema no tiene por qué ser un problema.</p> <ul style="list-style-type: none"> - DISCOVERY /DESCUBRIMIENTO: ¿Qué es lo mejor de ese tema? ¿Cuáles son sus puntos fuertes? ... - DREAM / SUEÑO: ¿Cómo debería ser? ¿Qué es lo que necesita? ¿Qué resultados quiere? ... - DESIGN / DISEÑO: Pinte la situación deseada. Borre y reconstruya, plan de acción experimental... - DESTINY / DESTINO: acciones a poner en marcha, celebrar los éxitos que se van obteniendo...
COMENTARIOS
<p>Si desea acceso al resto de las preguntas debe acceder al libro original.</p> <p>Forma parte de una serie de herramientas que podemos denominar de conversación estructurada y que algunas son parecidas entre sí con pequeñas variantes.</p> <p>La herramienta no es crítica sobre las causas de la situación actual y cómo cambiarlas.</p>

NOMBRE
TOMA DE CONCIENCIA, QUIEBRE
CLASIFICACIÓN
Original, tangible, durante el coaching y entre sesiones
AUTOR / FUENTE
<p>Recogido en Joao Alberto Catalao y Ana Teresa Penim , 2011</p> <p>Ha sido imposible identificar a su autor</p>
APLICACIÓN
Se emplea para que el coachee vaya adquiriendo conciencia de algunos temas que quiere cambiar. Sin ese “caer en la cuenta” el proceso de coaching podría quedar difuso y sin definir
DESCRIPCIÓN
<p>Existen varias formas de hacerlo. Aquí reflejamos dos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - “Tengo que...” Elaborar una lista de actividades, al menos veinte, que comiencen con la expresión “Tengo que...”. Sustituir los “tengo que” por “quiero” y analizar con el coachee su reacción a este cambio de perspectiva - “Los deseos”. Escribir cien deseos. Pueden ser realizables o utópicos. La lista es confidencial, incluso para el coach. Compartir las emociones y sentimientos durante el proceso.
COMENTARIOS
Es una manera de evitar la reacción de muchos coachees que dicen que su vida es perfecta, todo va bien y no quieren cambiar nada.

NOMBRE
ESTABLECER OBJETIVOS
CLASIFICACIÓN
Generalista, tangible, antes del coaching o en las dos primera sesiones
AUTOR / FUENTE
Se encuentra en cualquier manual de proyectos o dirección por objetivos (DPO) Recogido en Joao Alberto Catalao y Ana Teresa Penim , 2011
APLICACIÓN
Todo proceso de coaching debe tener objetivos que alcanzar en algún o algunos temas concretos. Sería más efectivo si los objetivos estuvieran definidos al final de la primera sesión.
DESCRIPCIÓN
Se trata de identificar objetivos y metas a alcanzar a lo largo del proceso de coaching. Se emplean como lista de chequeo de que los objetivos son correctos. Se utilizan varios acrónimos de los que vamos a identificar dos: <ul style="list-style-type: none"> - SMART. Specific, Mensurable, Alcanzable, Realista, Timing - PURE. Positivo, Understood, Relevante, Ético
COMENTARIOS
En el coaching ejecutivo la mayoría de los coachs admiten que trabajar con objetivos es importante. Algunos coachs creen que la obsesión por los objetivos puede enmascarar una conversación previa y necesaria. Por ejemplo si el coachee está atravesando por una crisis laboral. En cualquier caso la mayoría de los coachs admiten que los objetivos se pueden cambiar durante el proceso si se entiende que no son eficaces.

NOMBRE
LÍNEA DEL TIEMPO
CLASIFICACIÓN
Generalista, tangible, antes y/o después del coaching
AUTOR / FUENTE
Muchos autores de PNL (Programación Neurolingüística) emplean esta herramienta Recogido en Joao Alberto Catalao y Ana Teresa Penim , 2011 Ha sido imposible identificar a su autor
APLICACIÓN
Hay veces en la que el coachee pierde la noción de su circunstancia vital. En qué momento se encuentra. También puede ser que considere su vida como un fracaso perdiendo de vista sucesos y éxitos que ha tenido tanto personal como profesionalmente.
DESCRIPCIÓN
Es una representación gráfica, a lo largo de una línea, de los sucesos más importantes en la vida del coachee. Se emplea como soporte una hoja en blanco en la que se pinta una línea a la que el coachee va añadiendo las fechas. A veces se pintan en la línea tramos que van de diez en diez años. Se trabaja con sus emociones al ver la línea.
COMENTARIOS
No se deben evaluar las decisiones, en ningún caso. Hay cierto riesgo de que el coachee pueda entender que hay obligación de hacer ciertas cosas a ciertas edades. Esta idea puede ser un tema estupendo para mantener una conversación inteligente.

NOMBRE
RUEDA DE LA VIDA
CLASIFICACIÓN
Generalista, tangible, entre sesiones o durante el coaching
AUTOR / FUENTE
<p>Recogida en Joao Alberto Catalao y Ana Teresa Penim , 2011</p> <p>No ha sido posible identificar a su autor. Utilizado en psicoterapia</p>
APLICACIÓN
Empleada para charlar sobre el equilibrio entre las diversas facetas que componen la vida
DESCRIPCIÓN
<p>Es un gráfico en forma de “quesitos” y conformando un círculo. Se marca en nivel alcanzado en cada una de las áreas que, entre todas deben sumar 100%.</p> <p>Las áreas pueden nominarse según los intereses del coaching pero normalmente tienen los siguientes apartados: familia, profesión, dinero, salud, amigos, amor / pareja, ocio, espiritualidad, voluntariado...</p> <p>(Adviértase que de cada apartado podría hacerse otra rueda)</p>
COMENTARIOS
<p>Esta herramienta es un “portal” a diversos temas para charlar en coaching.</p> <p>Suele producir cierto agobio porque siempre hay facetas que aparecen descuidadas</p>

NOMBRE
G.R.O.W.
CLASIFICACIÓN
Original, tangible o intangible (si el coach memoriza el esquema), durante el coaching
AUTOR / FUENTE
El autor es John Whitmore. La describe en su libro Coaching. Recogida en Joao Alberto Catalao y Ana Teresa Penim, 2011
APLICACIÓN
Permite acompañar al coachee en la toma de decisiones y en la mejora de alguna actividad realizada
DESCRIPCIÓN
Es una conversación con cuatro fases, con varias preguntas para cada una de las fases: <ul style="list-style-type: none"> - Goals / metas: ¿Qué quieres lograr? ¿Cómo sabrás que lo has logrado?... - Reality / Realidad / Recursos: ¿Tienes los medios necesarios? ¿Cómo afecta a tu entorno?... - Options /opciones: ¿De qué otra forma puedes alcanzar los objetivos? ¿Quién puede ayudarte?... - Will / voluntad: ¿Cuándo vas a empezar? ¿Cuáles son los primeros pasos a dar?
COMENTARIOS
Es una conversación pautada. Conviene seguir el orden pero un replanteamiento puede llevar a cambiar las metas y, por lo tanto, a comenzar desde el principio

NOMBRE
I.D.C.O.R.
CLASIFICACIÓN
Original, tangible, durante el coaching
AUTOR / FUENTE
Su autor es José Manuel Benavent, fundador del IESEC -Human Recogida en Joao Alberto Catalao y Ana Teresa Penim, 2011
APLICACIÓN
Resume todas las fases de un proceso de coaching es una sola herramienta. Sirva para que el coachee ponga en marcha un proceso de coaching
DESCRIPCIÓN
Se estructura la conversación en cinco apartados: <ul style="list-style-type: none"> - Información: recoger toda la información sobre el tema a tratar - Definición y contratación: proyecto de coaching y oferta - Concienciación: Presentación del proyecto a las personas implicadas - Operacionalización: incluye la logística del proceso: número de sesiones, duración del proceso, lugar de encuentro...
COMENTARIOS

NOMBRE
ANATOMÍA DE ÉXITO
CLASIFICACIÓN
Original, tangible o intangible, durante el coaching o entre sesiones
AUTOR / FUENTE
<p>Recogido en Joao Alberto Catalao y Ana Teresa Penim, 2011</p> <p>Imposible identificar al autor, aunque herramientas parecidas se han empleado en los estudios de motivación</p>
APLICACIÓN
<p>Se emplea para identificar características del coachee y recursos que suele emplear para alcanzar mayores niveles de desempeño.</p> <p>Puede adoptar la forma de un documento o de una conversación</p>
DESCRIPCIÓN
<p>Cuatro apartados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Caso de éxito - Qué o quién me ha ayudado - Razón del éxito - Qué habilidad he demostrado
COMENTARIOS
<p>El concepto de éxito no es del agrado de muchos coachees. Puede ser un buen tema de conversación qué se entiende por éxito.</p> <p>Es interesante hablar sobre cómo el entorno ha ayudado o dificultado alcanzar ese éxito</p>

NOMBRE
1234
CLASIFICACIÓN
Original, intangible, durante el coaching
AUTOR / FUENTE
Basado en el modelo transformacional de Noam Chomsky y en modelo de lenguaje Meta Model de Brandler y Grindler (PNL) Recogido en Joao Alberto Catalao y Ana Teresa Penim, 2011
APLICACIÓN
Se emplea para enriquecer la experiencia mientras se va relatando. Se trata de identificar una estructura más profunda que la que existe en apariencia.
DESCRIPCIÓN
Una vez que el coachee ha contado su experiencia se le invita a volver a relatarla pero considerando los siguientes puntos: <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Necesita más o mejor información? 2. ¿Qué quiere lograr con su relato? 3. ¿Cómo va a utilizar la información obtenida? 4. ¿Qué beneficios puede lograr gracias a la nueva información obtenida?
COMENTARIOS
Se trata de reflexionar sobre una experiencia del pasado para evitar los errores y apoyarse en los aciertos.

NOMBRE
FICHA REGISTRO DE LAS SESIONES DE COACHING
Clasificación
Generalista, tangible, después de cada sesión de coaching
AUTOR / FUENTE
Recogida en Joao Alberto Catalao y Ana Teresa Penim, 2011
APLICACIÓN
Es una ficha que refleja los datos formales de la sesión, una lista de chequeo de la actitud del coachee y un reflejo de los acuerdos. Sirve para el seguimiento del coach.
DESCRIPCIÓN
Datos de la ficha: Fecha, número de sesión, sesiones pendientes. Nivel de participación, estado de ánimo, motivación, colaboración... Puntualidad, apertura, cumplimiento con las tareas encargadas, reflexión, aplicación, compromiso... Tareas encargadas.
COMENTARIOS
<u>No hay que reflejar el contenido de las sesiones</u> , eso podría romper la confidencialidad y poner en un apuro al coach si el cliente empresa le pidiera esos datos. Ante esta posibilidad se puede hacer un informe general de los temas tratados por todos los coachees por si fuera de interés para acciones de formación. Cada coach debe diseñar su ficha de registro o seguimiento.

NOMBRE
RETORNO DE LA INVERSIÓN / ROI
Clasificación
Generalista, tangible, después del coaching
AUTOR / FUENTE
<p>Recogida en Joao Alberto Catalao y Ana Teresa Penim, 2011</p> <p>Variantes del doctorando</p>
APLICACIÓN
<p>Es una ficha que refleja los beneficios obtenidos por el coachee.</p> <p>Para nosotros debe contener la calificación que el coachee da al proceso de coaching</p>
DESCRIPCIÓN
<p>Datos de la ficha:</p> <p>Fecha, número de sesiones.</p> <p>Resultados más relevantes</p> <p>Aspectos a mejorar del proceso de coaching</p> <p>Evaluación del proceso de 1 a 10 y razonando la puntuación.</p> <p>Si recomendaría a otros profesionales hacer coaching</p>
COMENTARIOS
<p>Una vez más el equilibrio entre confidencialidad y eficacia debe ser respetado siempre a favor de la confidencialidad en caso de conflicto entre ambas.</p> <p>El ROI no puede ser numérico porque se trata de una técnica cualitativa.</p> <p>Se puede complementar con un 180º.</p> <p>Esta herramienta se utiliza tanto a mediados del proceso de coaching como al final del mismo. Si se utiliza mediado el proceso suele ser porque la duración del mismo es larga, superando los seis meses, por ejemplo.</p>

NOMBRE
MANDALA
Clasificación
Generalista, tangible, entre sesiones o en la misma sesión
AUTOR / FUENTE
Comentada por coachs
APLICACIÓN
Posee diversas aplicaciones: descubrir los intereses del coachee, puede ser una variante de la rueda de la vida, definir qué quiere y hasta dónde cree que puede llegar...
DESCRIPCIÓN
En un soporte resistente, cartulina, papel grueso, se dibujan varios círculos o “quesitos” y el coachee recorta de revistas, internet, dibuja cosas que le parecen significativas en su vida. Las más importantes las sitúa en el círculo del centro, las secundarias en el segundo círculo
COMENTARIOS
Muy adaptable a diversos temas. Se puede comentar directamente las fotos puestas por el coachee o los sentimientos que tenía cuando las puso. Existen muchas variables y muchos coachees hacen las suyas propias

NOMBRE
IMAGEN PÚBLICA
Clasificación
Generalista, tangible, entre sesiones a analizar en una sesión
AUTOR / FUENTE
Recogida de psicoterapeutas y coaches
APLICACIÓN
Recoge la opinión que varias personas tienen del coachee
DESCRIPCIÓN
Se solicita al coachee que pida a cuatro o cinco conocidos la opinión que tienen de él o ella. Debe pedirles dos cualidades buenas y una mala. Luego se comentan con el coach prestando atención a las coincidencias y divergencias y a la diversidad de los conocidos.
COMENTARIOS
<p>Es un ejercicio muy “agradecido”, sirve para reforzar al coachee en el caso de que tenga baja autoestima, para contrastar los puntos a mejorar en el caso de que sea demasiado benevolente consigo mismo.</p> <p>Hay que tener cuidado con respecto a la persona que da retroalimentación. Esta persona debe ser honesta. Hay que descartar a los manipuladores que pueden hacer daño a través del ejercicio.</p> <p>Una vez más este ejercicio se puede realizar en medio del proceso de coaching o al final del mismo. En medio del proceso se suele pedir información sobre el coachee y, al final del proceso, información sobre los cambios que perciben en el coachee.</p>

NOMBRE
LA NOCHE MÁGICA
CLASIFICACIÓN
Generalista, intangible, durante la sesión de coaching
AUTOR / FUENTE
Steve de Shazer
APLICACIÓN
<p>Para romper bloqueos.</p> <p>Para que el coachee elija los pasos siguientes a dar.</p> <p>Para que el coachee descubra que tiene más recursos que los que cree.</p> <p>Para que se imagine un futuro sin el problema como algo posible.</p>
DESCRIPCIÓN
<p>Se le plantea al coachee la situación siguiente:</p> <p>“Imagina que por la noche te ha visitado un “hada madrina” y te quita el problema del que estamos hablando. Simplemente desaparece, ya no está ahí.</p> <p>¿Qué harías la mañana siguiente?”</p>
COMENTARIOS
<p>A pesar de su extrema sencillez esta técnica de unos resultados excelentes.</p> <p>Muchas veces nuestro interlocutor se bloquea porque el problema es un muro que le impide seguir adelante o ver más allá. Esta técnica hace que se “suba al muro” y mire.</p>

NOMBRE
LA “COMUNIDAD SIGNIFICANTE” / LAS EXCEPCIONES
CLASIFICACIÓN
Generalista, tangible o intangible, durante la sesión o entre sesiones
AUTOR / FUENTE
Steve de Shazer
APLICACIÓN
<p>Definir qué personas están implicadas en el problema: quiénes participan en el problema y qué papel cree que juegan</p> <p>Buscar los límites del problema. En qué otras ocasiones parecidas no se produce el problema.</p>
DESCRIPCIÓN
<p>Una vez definido el problema de nuestro coachee se le pide señalar con qué personas se le aparece el problema.</p> <p>¿Es con la misma persona?</p> <p>¿Es con un tipo de personas? (Los jóvenes, por ejemplo).</p> <p>Si aparece con unas personas cómo lo soluciona con las otras.</p> <p>¿Qué diferencias hay?</p>
COMENTARIOS
<p>Muchas personas tienen problemas con una persona pero no con otras. Pueden tener problemas de comunicación con personas que tienen más poder, o focalizarse en una persona en concreto.</p> <p>Una situación similar con otras personas no le supone ningún problema.</p> <p>¿Qué sucede? Muchas veces se trata de creencias sobre un tipo de personas o una persona concreta. Hay que aflorar esas creencias y ver por qué no se dan en otras circunstancias.</p> <p>Las personas relacionadas con el problema, la comunidad significativa, nos da muchas pistas sobre qué podemos hacer.</p>

NOMBRE
HAGA ALGO DIFERENTE
CLASIFICACIÓN
Generalista, intangible, en la sesión
AUTOR / FUENTE
Steve de Shazer "Claves Para la Solución en Terapia Breve" Ed. Paidós (Colección Terapia Familiar).Barcelona 1986.Páginas 136 - 137
APLICACIÓN
<p>Romper un bucle de retroalimentación. Evitar la misma reacción de los implicados</p> <p>Sorprender a la otra persona.</p> <p>Animarle a introducir cambios en el problema.</p>
DESCRIPCIÓN
<p>A veces el coachee plantea que quiere evitar que alguien haga algo. Es un tema que ya han tratado y que sigue repitiéndose.</p> <p>Cuando el coachee sorprende a esa persona haciendo la conducta que no quiere se le anima a que cambie su reacción. Puede hacer algo "extraño, fantástico o disparatado que pueda parecerle".</p> <p>Silbar, dar palmas, soplar...</p> <p>Cualquier cosa que rompa la conducta del otro y la reacción del coachee.</p>
COMENTARIOS
<p>Creo recordar que en un libro de Ángel Ganivet se hace referencia a un profesor que cuando un alumno se ponía pomposo, demasiado radical o cualquier conducta exagerada, se levantaba y le soplabla en la frente como si fuera a apagar esa idea tonta. Algunas acciones sencillas pero inesperadas descolocan al otro y le sacan de su rutina.</p>

NOMBRE
TU PROBLEMA Y SUS OPUESTOS
CLASIFICACIÓN
Generalista, tangible, durante o entre sesiones
AUTOR / FUENTE
Steve de Shazer
APLICACIÓN
<p>Definir un problema y encontrar pistas de acción.</p> <p>Salir de una espiral negativa</p> <p>Encontrar vocabulario para definir el problema</p>
DESCRIPCIÓN
<p>Se le pide al coachee que señale cuál cree que es el problema de manera muy breve.</p> <p>Después se le indica que describa cinco o seis (o las que pueda) manifestaciones concretas del problema.</p> <p>En un tercer paso se transforma cada manifestación en su contraria y eso nos puede dar una pista de acción.</p>
COMENTARIOS
<p>Como todas las técnicas sencillas puede engañar con respecto a su importancia.</p> <p>Las pistas de acción salen de inmediato y se ven de manera muy obvia para el coachee</p> <p>Hay facetas de los problemas que se ven con claridad cuando se define el aspecto contrario. En muchas veces lleva aparejado una solución posible.</p> <p>Se puede incidir en el entorno o en la cultura de la empresa</p>

NOMBRE
DEFINIR EL PROBLEMA
CLASIFICACIÓN
Generalista, tangible o intangible, durante o entre sesiones
AUTOR / FUENTE
Steve de Shazer. "Claves Para la Solución en Terapia Breve" Ed. Paidós (Colección Terapia Familiar). Barcelona 1986. Páginas 48 y ss
APLICACIÓN
<p>Muchas veces los problemas son una sensación de malestar pero no se concretan mucho más. Es importante concretar para que la sensación no vaya en aumento.</p> <p>Obtener una visión más amplia del problema permite tener más puntos de apalancamiento para abordarlo. Buscamos llaves para abrir el problema.</p>
DESCRIPCIÓN
<p>¿Quién participa en el problema?</p> <p>Secuencia de lo que sucede</p> <p>¿Qué o quién tiene la culpa?</p> <p>¿En qué ambiente se da?</p> <p>¿En qué ubicación física?</p> <p>Frecuencia</p> <p>Atribuciones</p> <p>Expectativas utópicas</p> <p>Predicciones horribles</p> <p>Estados fisiológicos</p> <p>El pasado del problema</p>

COMENTARIOS
<p>Los puntos anteriores son “capítulos” sobre los que podemos hacer preguntas para que el problema quede mejor definido al coachee</p> <p>No cuestionamos sus respuestas y podemos señalar excepciones y contradicciones</p>

NOMBRE
SILLA VACÍA, CAMBIO DE SILLA
CLASIFICACIÓN
Generalista, intangible, durante el coaching
AUTOR / FUENTE
No se ha podido identificar.
Es un ejercicio clásico y muy utilizado en psicoterapia.
APLICACIÓN
Romper con la perspectiva única del problema.
Flexibilizar el punto de vista.
Entender a los otros viendo lo sucedido desde su perspectiva. Tomar en cuenta una situación desde varios puntos de vista, incluido uno neutro
DESCRIPCIÓN
Pedir al coachee que describa una escena en la que el problema se ha manifestado claramente. Que nos dé su versión.
Luego debe identificar a las personas implicadas.
Después debe transformarse en cada una de esas personas (no en lo que él cree que los otros han visto), deben de ser el otro. Se le puede invitar a cambiar de silla para ayudarlo a adoptar el otro punto de vista.
También debe asumir la perspectiva neutra de una cámara de video que observa la escena y la describe fríamente.
Finalizamos cuando el coachee identifica nuevas acciones para solucionar el problema.
COMENTARIOS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sorprende la dificultad tan enorme que tiene muchos coachees para describir lo sucedido desde otros puntos de vista. ▪ Hay que dar tiempo al ejercicio, es muy enriquecedor para el coachee

NOMBRE
CREENCIAS IRRACIONALES
CLASIFICACIÓN
Generalista, intangible o no intangible, durante el coaching
AUTOR / FUENTE
<p>Basado en el trabajo de Richard Ellis, creador de la Terapia Emotiva. Ellis identificó once creencias irracionales desde las que muchas personas piensan y actúan.</p> <p>Nuestra recomendación es conocerlas once creencias identificadas por Ellis y estar atentos a otras creencias irracionales que pudiera expresar el coachee</p>
APLICACIÓN
Las creencias irracionales de Ellis son portadoras de mucha angustia para aquel que las cree y las convierte en acciones. LA idea es que el coachee cuestione la eficacia y la utilidad de esas creencias.
DESCRIPCIÓN
<p>No se trata de “cazar” al coachee cada vez que muestre ideas o acciones basadas en creencias irracionales. Se trata de preguntar si está de acuerdo con la creencia irracional porque nos parece que debajo de una acción está una creencia de ese tipo.</p> <p>Algunas creencias irracionales resumidas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Me debe amar todo el mundo • Debo ser capaz de lograr cualquier cosa que me proponga • Mi pasado determina mi conducta actual
COMENTARIOS
<ul style="list-style-type: none"> • Muy recomendable la lectura de los libros de Ellis • Todos tenemos creencias irracionales que vienen de tiempo remotos y que nunca cuestionamos • Algunas creencias irracionales puede que justifiquen mi forma de vivir • Algunas creencias irracionales me sirven para penalizar al otro, al que es distinto a mí. • Cuestionarse las creencias irracionales puede ser un ejercicio con raíces sociales. Puedo pensar que todos los pobres son unos vagos y se merecen todas las desgracias que les pasan. Al cuestionar esas creencias cuestionamos modelos mentales que van más allá de la persona y entronca con otros conceptos como el grupo de pertenencia, de referencia o la clase social

NOMBRE
ROLE PLAYING
CLASIFICACIÓN
Generalista, intangible o no intangible, durante el coaching
AUTOR / FUENTE
<p>Algunas fuentes señalan a William A. Ganson, del Boston Collage como el creador en 1966 de un juego llamado Sim Soc (Simulated Society).</p> <p>También es cierto que la utilización del “teatro” en psicoterapia tiene mucha tradición y pueden existir más de un origen.</p>
APLICACIÓN
<p>Muchas veces el coachee propone situaciones en las que no actúa bien o tiene dudas de que actúe bien. El coach puede invitarle a hacer su propio papel o el de su interlocutor y ensayar una escena. El objetivo puede ser mejorar el desempeño o entender la escena desde el punto de vista del interlocutor.</p>
DESCRIPCIÓN
<p>El coachee puede haber expresado sus dificultades ante una situación frecuente. Por ejemplo, entrar en el despacho de su jefe.</p> <p>El coach puede hacer de jefe para que el coachee mejore sus habilidades. Se representa la escena durante un tiempo adecuado (cinco minutos o más...). Después el coachee comenta cómo la ha vivido. Después el coach puede contar su experiencia y dar feedback. Luego pueden retornar a un diálogo de coaching</p>
COMENTARIOS
<ul style="list-style-type: none"> • Muchos coaches no tienen experiencia laboral en empresa y sus papeles representados no son convincentes • Algunos coaches no les gusta esta herramienta porque no son hábiles con ella o porque no les parece de coaching • Después de varias sesiones de coaching el coach tiene mucha información para hacer papeles de personas significativas para el coachee • Puede ser eficaz grabar la representación siempre que el coachee está de acuerdo. Verse “desde fuera” siempre es una experiencia

NOMBRE
DISTINCIONES
CLASIFICACIÓN
De coaching, intangible, durante el coaching
AUTOR / FUENTE
Es una herramienta considerada de la corriente o escuela ontológica de coaching. Pertenecen a la tradición de la psicoterapia.
APLICACIÓN
Permiten al coach señalar al coachee alguna diferencia o distinción a la hora de pensar, reflexionar o charlar sobre un problema. Cambian la perspectiva del coachee a la hora de ver y entender el problema.
DESCRIPCIÓN
<p>Algunas de las distinciones son matices a la hora de abordar un tema. Aquí señalaremos algunas pero el coach debe leer bibliografía y buscar sus propias distinciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vulnerabilidad: ¿Debilidad o fortaleza? • Víctima o responsable • Preocuparse versus ocuparse •
COMENTARIOS
<ul style="list-style-type: none"> • Muy recomendable la lectura del libro “No es lo Mismo” de Sylvia Guarnieri y Miriam de Azcárate • A veces un matiz a la hora de abordar un problema cambia totalmente la perspectiva. • Puede ser que el problema nos agobie y esto nos impida verbalizar bien, poner un nombre o una expresión adecuada a una situación • Pueden ser expresiones “heredadas” de la familia, la empresa, un jefe... Uno no es consciente de que con la expresión va el punto de vista y la solución

5. ENTRE SESIONES

NOMBRE
AUTOEVALUACIÓN DEL COACH
CLASIFICACIÓN
Original, tangible, antes y/o después del coaching
AUTOR / FUENTE
Recogido en Joao Alberto Catalao y Ana Teresa Penim, 2011
APLICACIÓN
Sirve para evaluar si el proceso y la sesión de coaching ha sido bien preparada, si ha discurrido bien...
Se aplica antes del coaching para prepararlo o después para evaluarlo.
DESCRIPCIÓN
<p>Es una lista de chequeo que tiene preguntas sobre aspectos clave del coaching.</p> <p>Reproducimos cinco de las preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none">- ¿Estoy verdaderamente disponible para establecer una relación de comunicación abierta con los demás?- ¿Soy un observador atento a los comportamientos no verbales de mi interlocutor?- ¿Creo que el ser humano es capaz de cambiar?- ¿He cumplido los horarios?- ¿He conseguido evitar emitir juicios de valor durante la sesión?
COMENTARIOS
<p>Si desea acceso al resto de las preguntas debe acceder al libro original.</p> <p>Parece una obligación de cada coach, preocupado por mejorar, ir diseñando y mejorando su "autoevaluación del coach"</p> <p>Aunque se evalúa al coach se echa de menos alguna pregunta que cuestione si el coaching es una herramienta adecuada para el coachee o si es el momento adecuado para aplicarlo.</p>

NOMBRE
CARTAS QUE NO SE ENVÍAN
CLASIFICACIÓN
Para el coaching, tangible, entre sesiones de coaching y se analiza en la sesión
AUTOR / FUENTE
Steve de Shazer
APLICACIÓN
A veces el coachee tiene una gran confusión en sus planteamientos y confunde planteamientos y personas cuando conversa. Necesita un tiempo para reflexionar. La escritura le facilita ese tiempo.
DESCRIPCIÓN
Si se trata un problema del coachee con varias personas se puede pedir al coachee que escriba borradores de cartas explicando a cada una de las personas de la “comunidad significativa” su perspectiva del problema.
Las cartas son una preparación para la sesión de coaching y EN NINGÚN CASO se envían. La sesión se trabaja con la lectura comentada y conversada de las cartas.
COMENTARIOS
Se suele pedir que las cartas se redacten a mano para no facilitar el envío de las mismas.
Tiene un impacto muy grande en el coachee que, en muchas ocasiones, cambia su perspectiva del problema solo con escribir las cartas.
Hay que insistir que las cartas no son auténticas, no se deben enviar. En el argot se dice que eso sería cometer un “sincericidio”.

NOMBRE
IMAGEN PÚBLICA
CLASIFICACIÓN
Original, tangible, entre sesiones de coaching
AUTOR / FUENTE
No ha sido posible identificarla.
APLICACIÓN
Se utiliza para que el coachee rastree la opinión que otros tienen sobre él o ella. También se puede contrastar con la auto imagen del coachee
DESCRIPCIÓN
Se pide al coachee que elija a cuatro o cinco personas para que le den un feedback escrito sobre lo que opinan de él. Para ello describirán tres cualidades y tres defectos que le atribuyen.
COMENTARIOS
Es un ejercicio gratificante para el coachee que recibe más feedback positivo que negativo. Son importantes las coincidencias positivas y negativas. Aquello que parece una constante de las relaciones del coachee con otras personas. Si hay muchas divergencias se puede ahondar en las distintas caras que el coachee emplea en función de su interlocutor. Es un ejercicio muy utilizado por los coaches.

6. DESPUÉS DEL COACHING

NOMBRE
RETORNO DE LA INVERSIÓN
CLASIFICACIÓN
Generalista, intangible o no intangible, durante el coaching
AUTOR / FUENTE
Es un concepto de los economistas. Permiten distinguir entre un gasto y una inversión. En el gasto el dinero se pierde, en la inversión generamos beneficios que superan el dinero que se ha tenido que invertir
APLICACIÓN
En parte sirven para demostrar al cliente que su dinero ha sido bien invertido y que ha “merecido la pena” poner en marcha el proceso de coaching
DESCRIPCIÓN
Se pregunta al coachee qué ha logrado a través del coaching, qué objetivos ha alcanzado, qué cambios ha puesto en marcha, que ha dejado de hacer mal...
COMENTARIOS
<ul style="list-style-type: none">• Es una herramienta complicada porque casi nunca podemos cuantificar el beneficio directo del coaching.• Podemos forzar un coaching que solo se interese en aquello que se puede medir• También forzamos la vinculación de resultados tangibles al coaching• El coaching no es un factor único que explica los cambios y los beneficios obtenidos por el coachee• El coachee puede estar condicionado a la hora de señalar los beneficios. No quiere perjudicar al coach y tampoco quiere quedar como alguien poco eficaz• Es correcto tratar de señalar los beneficios del coaching pero sin forzar la situación.

7.. NUEVAS HERRAMIENTAS

Quizás el título más apropiado hubiera sido “nuevas” herramientas. Como veremos no se trata de inventar nada sino de trabajar modelos de “desarrollo” organizativo que ya han sido probados. Los traigo a la esfera del coaching pero no son míos, solo soy un adaptador. Como psicólogo social me llama la poca atención que el coaching presta al entorno. En la investigación para la tesis ya lo hemos comentado en un capítulo anterior: los protagonistas son el coach y el coachee y el entorno aparece como un telón de fondo lejano y difuminado. Muchas veces solo tenemos la versión irreflexiva sobre el entorno a través de los ojos del coachee. De tal manera que la relación coach – coachee eclipsa el entorno organizacional. Esto explica por qué muchos coaches se adaptan bien a su coachee pero hacen coaching como si siempre estuvieran en la misma organización. Solo se sobresaltan cuando el coaching sale mal porque han cortocircuitado la cultura de la organización o del país. No todas las organizaciones son igual de favorables al coaching. Los entornos autoritarios no son un buen espacio para el cambio y la evolución que aporta el coaching. Los jefes autoritarios, igual que los inseguros, no se alegran con el desarrollo de sus colaboradores. Al contrario, muchas de sus estrategias tienen como objetivo la muerte profesional de su colaborador al que le hacen desaparecer. En los procesos de coaching algunos colaboradores logran la conciencia de que la relación con su jefe no es de desarrollo precisamente. Pero si el coach acompaña al coachee “más allá de su zona de confort” es posible que el jefe del coachee se moleste e incluso pueda promover su despido. Y la cultura de la organización cuando es poco amiga de los cambios apoya al jefe contra el subordinado que quiere desarrollarse profesionalmente. ¿Tiene derecho el coach a poner en riesgo el empleo del coachee? Creo que no. Claro que en otras organizaciones se promueve el desarrollo profesional y personal. En este tipo de organizaciones se espera de la gente que ha participado en un proceso de coaching que pruebe acciones nuevas. Pero a lo largo de la tesis y de las entrevistas a los coaches hemos podido comprobar que el entorno es, en el mejor de los casos, un referente lejano. De hecho muchos coaches preguntan a sus coachees por su “trabajo”, por su profesión pero no por la cultura organizativa o de la unidad de trabajo. Hay una gran dificultad en operativizar el entorno en las sesiones de coaching.

En España comienza a darse una situación paradójica: convivencia de diversas culturas nacionales, unidades de trabajo en el que el idioma primero es el inglés y no el español de la casa madre, costumbres que están mundializadas o se aprenden en países distintos de España. Algunas de nuestras empresas se han convertido en multinacionales, eso significa que el mismo tipo de coaching no sirve para toda la empresa. Tomar un café con el jefe no tiene el mismo significado en España que en China. En España puede ser una forma informal y efectiva de tratar un problema. En china solo se toma té a propuesta del jefe y se trata de una charla unidireccional por parte de este. Algunas culturas chocan cuando una empresa de un país considerado más débil adquiere una empresa de un país económicamente más poderoso. Se dan múltiples situaciones que solo se pueden abarcar desde varias perspectivas culturales.

Esta tesis reivindica la perspectiva de la psicología social en el coaching. Reivindica la importancia de un entorno cultural como un tercer componente del coaching. No hacemos coaching en el vacío, se hace en un entorno cultural que forma parte del proceso. Debemos entender en qué cultura nos encontramos para proponer un estilo de coaching más efectivo. No tiene porqué ser una copia de la cultura del entorno organizativo peor, desde luego, no debe ser tan contrario a la cultura que haga peligrar la continuidad profesional del coachee (y supongo que la relación del coach con su empresa cliente). Como coachs no debemos ser fuente de una disonancia cognitiva tal que rompa la relación con el entorno.

Las dos primeras herramientas que proponemos tienen como objetivo entender cómo es la cultura de la empresa y de la unidad de trabajo (la de la dirección creo que es un híbrido de ambas y es más esquivada a la hora de trabajar con ella). Que el entorno cultural sea un tema de las sesiones de coaching para entender las decisiones y los problemas del coachee. Creo que nos ayudarán a realizar un proceso de coaching más efectivo. La herramienta basada en las anclas de carrera de Schein puede orientarse hacia el coachee y también hacia su entorno de trabajo.

Las otras dos herramientas han sido diseñadas para trabajar en las sesiones de coaching y no están vinculadas a la cultura organizativa.

NOMBRE
EXPLORANDO LA CULTURA ORGANIZATIVA
CLASIFICACIÓN
Para el coaching, intangible, durante el coaching (primera o segunda sesión de coaching)
AUTOR / FUENTE
Adaptado del modelo teórico de Hofstede sobre la cultura de las naciones. Adaptador Sergio Cardona Herrero, doctorando.
APLICACIÓN
A través de las variables culturales de su organización que el coachee tiene que describir y puntuar nos hacemos una idea del marco en el que vamos a desarrollar el proceso de coaching. No se trata de corregir o tomar medidas sobre esa cultura si no de identificarla y ser conscientes de ella. También podemos deducir si nos encontramos ante una organización más favorable o desfavorable al coaching
DESCRIPCIÓN
<p>Se trata de una serie de factores que son un continuo entre un extremo u otro. Se puntúa con 1, 2, 3, 4, 5. Siendo uno muy cercano a un extremo y cinco al contrario. A cada puntuación debe seguirle una descripción que justifique el número asignado</p> <p>Mucha distancia jerárquica ----- Poca distancia jerárquica</p> <p>Disciplina de trabajo ----- Espacio para re-crear</p> <p>Orientación a corto plazo / resultados ---- Orientación a largo plazo</p> <p>Individualismo ----- Colectivismo</p> <p>Certidumbre ----- Incertidumbre</p> <p>Valores masculinos / hard ----- Valores femeninos / soft</p> <p>Comunicación rígida / oficial ----- Comunicación informal</p> <p>Orientada hacia la propia empresa ----- Orientada a la sociedad</p> <p>Liderazgo autocrático ----- Liderazgo participativo</p> <p>Sin liderazgo ----- Liderazgo participativo</p>

COMENTARIOS
<p>Cuanto la puntuación sea 1 o 2 más dificultades podemos encontrar a la hora de desarrollar un proceso coaching y que el coachee adopte posiciones más creativas</p> <p>No se trata de cambiar el marco si no de entender el entorno en que vamos a desarrollar el proceso</p> <p>Las mismas dimensiones valdrían para identificar la Dirección o la unidad de trabajo. No es raro en las organizaciones que la cultura de la empresa se defina de manera distinta a la cultura de algunas direcciones o unidades de trabajo concretas. De hecho es una forma de explicarse algunas de las dificultades que puede tener el coachee a la hora de trabajar con personas de fuera de su unidad de trabajo</p> <p>Para comprender mejor algunos de los conceptos conviene recurrir a los escritos de Hofstede</p>

NOMBRE
EXPLORANDO MI EQUIPO
CLASIFICACIÓN
Para el coaching, tangible o intangible, durante una sesión de coaching o entre sesiones, al comienzo del proceso
AUTOR / FUENTE
Adaptado del modelo “six box” de Marvin Weisbord. Adaptador Sergio Cardona Herrero, doctorando
APLICACIÓN
En este caso utilizamos un modelo de referencia que analiza nuestro entorno de trabajo. Una vez más se trata de entender y no de cambiar, salvo que el coachee decida que quiere trabajar sobre estos temas.
DESCRIPCIÓN
<p>Es una lista de chequeo que tiene preguntas sobre aspectos clave del equipo. Tiene seis capítulos o cajas que Weisbord no presenta cerrados, sino abiertos a las contribuciones que se quieran hacer. Las dos primeras preguntas de cada capítulo son propuestas por Weisbord; el resto son preguntas que propongo yo aunque entiendo que no soy el primero en hacerlas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Propósito / objetivos: ¿Todos conocen los objetivos del equipo? ¿Se han comentado? ¿Se hace seguimiento? ¿Con qué frecuencia? ¿Se comentan distintas formas de alcanzar los objetivos? - Estructura: ¿Tiene todo el mundo en el equipo una carga de trabajo equivalente? ¿Tiene todo el mundo trabajos de la misma calidad? ¿La estructura tiene cierta flexibilidad? ¿Las personas son polivalentes para varios puestos o funciones? ¿Mi estructura es adecuada a las necesidades de nuestros clientes? - Relaciones internas / externas: ¿Nos llevamos bien entre nosotros? ¿Todo el mundo tiene contacto con aquellos del equipo que necesita para hacer bien su trabajo? ¿Tenemos buen ambiente de trabajo? ¿Somos tolerantes con los que cometen errores? ¿Qué relaciones tenemos con el resto de la organización? ¿Tenemos contactos suficientes para hacer nuestro trabajo? ¿Solo contactamos cuando algo no va bien o tenemos problemas? ¿Tenemos contactos fuera de la empresa con colegas? ¿Tenemos relaciones con investigadores de nuestro campo profesional? ¿Tenemos suficiente inteligencia emocional?

- **Recompensas / reconocimiento:** ¿Nos felicitamos cuando hacemos bien algo difícil? ¿Reconocemos lo que han hecho bien nuestros compañeros de trabajo y se lo decimos? ¿Todos tenemos la visibilidad necesaria para nuestro trabajo? ¿Qué imagen tienen los demás de la empresa de nuestra unidad de trabajo? ¿Reconozco lo que hago o no le doy importancia? ¿Aplico mis puntos fuertes en el trabajo?
- **Mecanismos / tecnología / conocimiento:** ¿Tenemos suficiente tecnología y conocimiento para hacer bien nuestro trabajo? ¿Tenemos capacidad de aprender? ¿Reconocemos los errores como parte del aprendizaje? ¿Tenemos un ambiente que permite enseñar a otros? ¿Sabemos dónde está el conocimiento del equipo? ¿Sabemos a quién acudir cuando hay un problema de conocimiento? ¿Tenemos conocimientos técnicos?
- **Liderazgo:** ¿Quién mantiene equilibradas las cinco cajas restantes? ¿Qué tipo de liderazgo se ejerce en el equipo? ¿El jefe es flexible? ¿Me consultan antes de tomar una decisión que me afecta? ¿Participo en algunas decisiones de la unidad de trabajo? ¿Tenemos buen nivel de motivación? ¿Cambiamos algo cuando estimamos que no funciona?

COMENTARIOS

Cualquier tema que quepa en alguna de las cajas puede ser añadido.

El esquema no cambia aunque las preguntas podrían modificarse en función del trabajo o la situación de la unidad de trabajo

Es una herramienta que permite ser crítico con la unidad de trabajo y la organización

También se puede aplicar al coachee

NOMBRE
ANCLAS DE CARRERA
CLASIFICACIÓN
Para el coaching, tangible o intangible, durante una sesión de coaching o entre sesiones, al comienzo o a mitad del proceso
AUTOR / FUENTE
El modelo de anclas de carrera fue diseñado por Edgar H. Schein. Las preguntas pertenecen a la adaptación de Sergio Cardona Herrero, doctorando
APLICACIÓN
Según Schein, el autor del modelo, todas las personas tienen una denominador común, un hilo conductor que explica la manera en la que trabaja, independientemente del trabajo que haga. La metáfora del ancla es porque en un barco varado el ancla evita el cabeceo de las olas. También podemos definirlo como el estilo de trabajo del coachee. Tendemos a desarrollar bien un par de anclas de carrera, a hacer mal otro par de ellas y el resto normal o regular. Averiguar y que el coachee tome conciencia de su ancla de carrera puede explicarnos muchas cosas de su trabajo actual.
DESCRIPCIÓN
<p>Schein identifica ocho anclas de carrera. Las podemos explicar y dejar que el coachee se puntúe en cada ancla, reflexiones sobre cómo se ve en ese ancla y, por último volver a su trabajo actual.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguridad: Es el criterio que adapta la personal al tomar decisiones. ¿Buscas la seguridad en tu trabajo? ¿Cómo definirías la seguridad en relación a tu trabajo? Evalúa de uno a diez tu nivel de seguridad actual. • Creatividad empresarial: Es un equivalente al emprendedor, a poner en marcha negocios. ¿A qué te gustaría dedicarte? ¿Qué negocio pondrías en marcha? ¿Hasta qué punto tu trabajo actual puede llenar tus expectativas de creatividad empresarial? Evalúa de uno a diez tu nivel actual de creatividad empresarial • Autonomía: Es parecida a la anterior pero con el respaldo de una organización más grande. ¿Qué nivel de autonomía necesitas para trabajar bien? ¿Cuándo notas que en tu trabajo actual tienes autonomía? Evalúa de uno a diez tu nivel de autonomía actual • Dirección: Hacerse responsable de los resultados de un equipo. Ser la persona

que imparte las órdenes. ¿Te gusta mandar? ¿Según tu opinión que es lo más importante de mandar? Evalúa de uno a diez tu nivel actual de mando.

- **Técnico funcional:** Se centra en los aspectos técnicos del trabajo y le gusta tener un nivel de desempeño muy elevado. ¿Qué es lo que más te gusta de solucionar un problema? ¿Cómo solucionas los problemas? ¿De todos los trabajos que has tenido cuál te ha permitido ser más técnico? Evalúa de uno a diez tu nivel actual técnico funcional
- **Desafío:** Hay trabajos que implican alcanzar cuotas difíciles de lograr. Algo que lograría muy poca gente. No hay que confundir desafío con riesgo. ¿Cómo afrontas los desafíos profesionales? ¿Qué te gusta de las situaciones de desafío? Evalúa de uno a diez el nivel de desafío actual.
- **Dedicación / servicio:** Algunas personas valoran mucho que su trabajo aporte a una sociedad mejor y más justa. ¿Cómo sabes que estás aportando a la sociedad? Evalúa de uno a diez la dedicación de tu trabajo actual a la sociedad.
- **Estilo de vida:** Valoran que el trabajo sea congruente con lo que ellos quieren hacer. Que tengan tiempo para dedicarlo a la familia o a su afición favorita. ¿Tu trabajo te permite mantener tu estilo de vida? ¿Es congruente con tu estilo de vida? ¿Te deja tiempo y energía para dedicarte a tu estilo de vida. Valora de uno a diez el nivel de estilo de vida de tu trabajo actual

COMENTARIOS

Es una herramienta abierta a nuevas preguntas

No se cuestiona. Se busca que el coachee tome conciencia de su ancla de carrera y del punto actual en el que se encuentra.

Estar en un ancla de carrera con la que no nos identificamos podría ser una fuente de conflictos.

NOMBRE
MI DECISIÓN Y SUS CORTACIRCUITOS
CLASIFICACIÓN
Para el coaching, tangible o intangible, durante una sesión de coaching o entre sesiones
AUTOR / FUENTE
Es un ejercicio clásico de “inteligencia política”, antes de poner en marcha una decisión saber con qué apoyos y resistencia puedo encontrarme. Adaptador Sergio Cardona Herrero, doctorando.
APLICACIÓN
En muchas ocasiones el coachee plantea decisiones que quiere tomar y poner en marcha. Suele descontextualizarse la decisión. Se cree que es buena y hay que ponerla en marcha. Este ejercicio sirve para que el coachee tome conciencia de los apoyos y resistencias con los que se va a encontrar. Esto puede modificar la forma de llevar a cabo la decisión tomada
DESCRIPCIÓN
Es un soporte mínimo para que el coachee identifique la decisión que va a tomar o las acciones que quiere llevar a cabo. Define lo mejor qué puedas que decisión vas a tomar y qué acciones vas a poner en marcha. Ahora identifica apoyos y resistencias en cada una de estas categorías: Organización, otras unidades de trabajo, clientes, mi jefe, mis colegas, mis colaboradores
COMENTARIOS
Puede tener forma de mapa No se trata de desanimar al coachee en su decisión pero sí de tener en cuenta otras acciones que debe hacer si quiere aumentar sus posibilidades de éxito

NOMBRE
CUÉNTAME OTRA PELÍCULA
CLASIFICACIÓN
Para el coaching, tangible o intangible, durante una sesión de coaching
AUTOR / FUENTE
Es un ejercicio de atribuciones. Adaptador Sergio Cardona Herrero, doctorando.
APLICACIÓN
Muchas veces los relatos de los hechos no varían pero se realizan atribuciones que nos hacen reaccionar de una manera o de otra. Queremos que el coachee logre flexibilidad a la hora de interpretar situaciones
DESCRIPCIÓN
<p>Se le pide al coachee que haga un relato de un problema que está tratando con el coach. Se va tomando nota de los hechos o hitos que son más importantes.</p> <p>Después se vuelven a esos hechos y se corrobora que fueron así y se le pregunta al coachee por qué cree que pasó eso. Aceptamos su explicación y le pedimos: ¿Puedes darme alguna explicación más? Y de esta manera nos encontramos con diversas explicaciones a los hechos que pueden hacerle dudar de sus atribuciones. No se trata de hacerle pensar que está confundido, sino que debe comprobar la existencia de otras explicaciones.</p>
COMENTARIOS
<p>A veces encadenamos explicaciones que culpabilizan a los otros y me dejan al margen de cualquier responsabilidad sobre un problema</p> <p>Se trata de romper la manera de pensar que solo hay una causa para cada efecto</p>

8. CONCLUSIONES SOBRE HERRAMIENTAS DE COACHING

Es difícil diseñar herramientas que sean específicas de coaching. Existe una rica y variada tradición de herramientas y ejercicios de psicoterapia y dinámica de grupos que debemos conocer y respetar. En la actualidad existe cierta obsesión por los derechos de autor y las certificaciones. Queremos establecer cotos de caza en los que solo puedan participar los socios. Y eso es un negocio, una mercantilización de las ciencias sociales y las humanidades. Es posible que el coaching sea un paradigma de nuestros días de esa mercantilización. Existen pocas herramientas de coaching y en muchas de ellas se pueden rastrar los antecedentes, como diría un constructorista se puede identificar a qué familia tiene un aire, un cierto parecido.

Este apartado del capítulo quiere acabar con algunas críticas y reflexiones sobre las herramientas que empleamos en el coaching.

Una de las que llama la atención es que no se cuestiona en profundidad al coachee. Creo que hay dos razones para hacerlo. Una es que el coachee, en especial en los primeros tiempos del coaching, era un alto directivo. Una persona de éxito profesional. Además poco acostumbrada a lidiar con críticas o planteamientos rompedores (suponemos que con excepciones). Cualquier coach que plantease preguntas incómodas podía perder su negocio. Otro de los problemas para cuestionar al coachee es que muchos procesos son relativamente cortos, menos de diez sesiones. Muchos coachees piensan que no es ético “desmontar” a tu coachee si no tienes tiempo para ayudarle en su reconstrucción. Otros coachees piensan que no es su misión cuestionar al coachee sino elevar su nivel de potencial o acompañarle cuando alcanza un desempeño mayor. En cualquier caso la crítica es mínima hacia el coachee o su organización. De hecho algunos coaches consideran, al menos, incómodo que el coachee critique a la organización.

A veces el coach no cuestiona una mala práctica de su coachee. Se excusa en la idea de que no puede juzgar o aconsejar al coachee. Muchos coachees están orgullosos de prácticas que no son aceptables y la labor del coachee debería ser que su interlocutor tome conciencia de que su actitud o acción es impresentable. Si el coach es experimentado puede hacer la técnica del espejo: “Me siento molesto o incómodo ante lo que me cuentas...” Otros coaches optan por abandonar el espíritu coaching y confrontar directamente con su interlocutor.

Creo que la posición más frecuente es hacerle preguntas sobre esa práctica de manera que tome conciencia de que no es correcta.

El momento vital del coachee se tiene en cuenta en el ejercicio de “la línea de la vida” de manera explícita. En algunas situaciones de coaching parece que es lo mismo que el coachee tenga treinta años que sesenta. Se supone que los temas no serán los mismos pero no siempre es así. Cuando hablo de tener en cuenta el momento vital no me refiero a la edad, ni a etiquetarlo, sino a indagar. A hacer coaching desde la situación vital del coachee.

Las herramientas en sí no tienen en cuenta las luchas de poder que se dan en las organizaciones. Es un tema que sí sale pero no se suele plantear así. La herramienta “Mi decisión y sus cortocircuitos” pretende un acercamiento a la “inteligencia política” del coachee.

Algunas herramientas circulan como herramientas de coaching cuando no es así, tienen un origen distinto, que el coach ha eliminado con una falta de escrúpulos denunciabile.

Muchas herramientas obvian el entorno organizativo. Parece que el proceso de coaching se produce en un medio estéril sin consecuencias para el coachee y el coach. Lo que no es cierto.

Esperemos que en el futuro el coaching siga elaborando herramientas propias para que sus recursos sean más potentes.

Una última reflexión sobre las herramientas. ¿Se puede hacer coaching sin herramientas? Estoy convencido de ello. Algunos de los mejores coaches que conozco no emplean herramientas, se centran en la conversación y el arte de hacer preguntas. Creo que una actitud de coaching es más importante. El respeto por los objetivos y las decisiones del coachee, lo que se ha definido como “acompañamiento sin intervención”, es más importante que cualquier herramienta. Si la herramienta es eficaz pero la intención es perversa tenemos un gran problema.

VIII. APORTACIONES DE LA PSICOLOGÍA SOCIAL AL COACHING

Comenzamos este capítulo, de los últimos de la tesis doctoral, con una intención de ensayo y nunca de exhaustividad. Apuntamos temas que pueden ser materia de próximas investigaciones. No profundizamos en los temas que tienen una extensión que exceden la intención del doctorando. Y no hay vocación de exhaustividad, es un documento en construcción, va a quedar incompleto.

La psicología estudia una serie de temas que están vinculados a la manera en la que las personas nos relacionamos. Y también es una perspectiva, una mirada particular y, por lo tanto, parcial a esos temas. Podemos utilizar la definición de psicología social de Allport: "intento de comprender y explicar cómo el pensamiento, el sentimiento y la conducta de las personas individuales resultan influidos por la presencia real, imaginaria o implícita de otras personas", definición de 1935. Sin ánimo de corregir podemos señalar el interés de la psicología social en los grupos. Esta definición de Allport puede situarse en el centro del coaching porque las relaciones interpersonales son clave en la inmensa mayoría de los temas que se tratan en los procesos. De hecho en las entrevistas de coaching los temas tratan, de una manera u otra de relaciones interpersonales o de la influencia de otras personas sobre el coachee. Otra forma de plantear la psicología social puede ser hacerse preguntas "desde el otro lado", para decirlo con palabras de Concepción Fernández Villanueva (2003, 287): "A los que parten de una formación sociológica les preguntamos: ¿cómo crees que incide esta cuestión que tú conoces en las vivencias personales de los individuos, cómo se traduce esa dimensión sociológica en la Psicología de los individuos? A los que parten de una formación u orientación psicológica les podemos preguntar: ¿hay dimensiones sociológicas que puedan intervenir en la explicación o la vivencia de los problemas que nos planteas?; ¿de qué manera se puede captar la dimensión social presente en el problema a tratar?... debería ser una pregunta que todo investigador desde la Psicología Social se debería plantear a sí mismo si considera que la Psicología Social es una orientación de conocimiento propia que debe tener su tarea diferenciada de las otras". En esta perspectiva de la Psicología Social aparecen temas y teorías que pueden jugar un papel relevante y enriquecer al coaching.

Al hablar de aportaciones no pienso que el coach deba hablar de estos temas directamente con el coachee (aunque con muchos de ellos no habría ningún problema) si no que debe tenerlos en cuenta. Es decir, pensar de qué manera estos temas pueden influir en su coachee y plantear la conversación en torno a esa influencia y cómo lo vive el entrevistado. Por ejemplo no es lógico hablar de la disonancia cognitiva directamente, pero sí podemos conversar sobre la tensión que origina en el coachee que la empresa le pida oficialmente que haga algo pero en privado le pide que haga lo

contrario. Cuando se mira un hecho del coachee a través del concepto de disonancia pueden aparecer aspectos interesantes y preguntas nuevas. En este capítulo vamos a describir algunos de estos conceptos de la psicología social que podrían añadir valor una conversación de coaching.

Vamos a destacar la relación que existe entre en coaching ejecutivo y los siguientes temas de psicología social:

- Autoconocimiento y autoestima
- Estereotipos
- Sesgos de percepción
- Disonancia cognitiva
- Motivación
- Equipos y roles en equipos
- Bases de poder
- Influencia social y persuasión
- Conflicto

AUTOCONOCIMIENTO Y AUTOESTIMA

En muchas ocasiones la auto imagen de uno mismo nos es “transparente”. En el coaching la autoimagen es un “telón de fondo” (“background feeling”) Gendlin (1978) delante del cual está sucediendo una obra con sus protagonistas, antagonistas, actores secundarios... La manera en la que el coachee se ve puede explicar su comportamiento y su perspectiva al interpretar qué sucede. Posiblemente la autoimagen sea el patrón de comparación con respecto a la cultura de los otros. Tan centrados pueden estar los coachees en sí mismos que mantienen poca empatía con respecto a los otros. Es posible que si no cuidan la empatía, cuanto más nivel jerárquico peor sea el problema. Es un tópico que podemos observar constantemente en las organizaciones. Un alto directivo cuenta un chiste sin gracia o una anécdota aburrida y todas las personas que se encuentran a su alrededor se ríen ruidosamente celebrando la historia contada. A un directivo que suele “hiperreaccionar” se le dice lo que quiere oír y se le miente para evitar las consecuencias de su conducta. No es de extrañar que muchos tengan una imagen de sí mismos completamente desenfocada. Conozco varios procesos de coaching que comienzan tras una batería de cuestionarios que incluyen un trescientos sesenta grados; muchos de los participantes, que suelen ser directivos, se quedan muy sorprendidos ante algunos resultados. Donde creen que lo están haciendo muy bien aparecen penalizados por los que le conocen. En factores de los que no tienen conciencia alguna de estar trabajando, aparecen con unas evaluaciones muy altas. En bastantes ocasiones hacen algo con una intención y su entorno percibe otra. No es raro que ante tiempos turbulentos el directivo asuma más tensión de lo normal y dosifique

mucho la información porque sabe que puede poner muy nervioso a su equipo y porque sabe que puede cambiar en lapso de tiempo muy breve . El directivo soporta la presión, pero su entorno cree que se ha vuelto muy autoritario. Su preocupación es interpretada como agresividad. Cuando lo hablas en un entorno de coaching la respuesta se parece mucho a: “nadie me ha dicho nada”. En la alta dirección los circuitos habituales de feedback no funcionan. El carácter del directivo, el miedo del colaborador, el apoyo de los colegas... todo eso hace que la información llegue distorsionada. Muchos directivos son conscientes de que esto sucede y viven el coaching como una posibilidad de conocerse mejor.

En general, los directivos tienen una imagen de sí mismos muy potente. Han llegado alto en la organización, han participado en proyectos importantes, tienen cierto éxito social... con excepciones su autoestima es muy elevada. Por otra parte, para mantener la vitalidad con la que muchos trabajan, deben tener una autoimagen potente. Suelen caer en dos sesgos de percepción muy vinculados a la autoimagen: el del falso consenso (Ross, 1980) y el de falsa unicidad. En el primer sesgo están convencidos de que sus ideas son compartidas por casi todo el mundo, la reacción de sus colaboradores les refuerza este sesgo. El de la falsa unicidad consiste en que consideramos nuestro talento y nuestros valores como algo poco habitual. El hecho de que ocupen una posición jerárquica elevada también se lo confirma. Si las personas corrientes solemos pensar que la exactitud de nuestros juicios de valor es muy elevada esto se aumenta en el caso de los directivos que aciertan en sus valoraciones y en sus predicciones...

Todo liderazgo que no esté basado en un autoconocimiento correcto está llamado al fracaso; tarde o temprano aceptaremos desafíos para los que no estamos preparados, ni lo estaremos y arrastraremos a todo nuestro entorno al desastre. Por eso un directivo que hace coaching debe tener claro cuáles son sus puntos fuertes y cuáles sus puntos débiles de esta manera estará más preparado para conocer sus límites.

Aunque no responde a la imagen del directivo no es infrecuente encontrarse el extremo contrario. Aquel que cree que no se merece estar en la posición jerárquica en la que se encuentra. Directivos con una autoestima muy baja y un “crítico interno” que le hace caer en actitudes y conductas ineficaces y, en ocasiones, auto destructivas. Directivos que posponen cualquier decisión por inseguridad, perfeccionistas para los que los trabajos nunca son suficientemente buenos, opiniones que cambian constantemente... El coaching es una buena aproximación a estos temas. Permite reforzar la autoestima y la decisión de construirse “una mejor versión de uno mismo”.

Para cerrar el tema del autoconocimiento y la autoestima en relación con el coaching señalar el problema del “narcisismo” que, en función de su intensidad puede ser un trabajo del coach, de un psicólogo o de un psiquiatra. Algunos directivos tienen unas

“costumbres” tan extrañas que les convierten en inadaptados. Sin querer caer en el tópico sí queremos señalar que este problema no es ajeno a algunos directivos que quieren trabajarlo a través de coaching.

ESTEREOTIPOS

Según McGarty, Yzerbyt y Spears (2002), los estereotipos son una ayuda para explicar la realidad social, un mecanismo de ahorro de energía y creencias compartidas sobre un grupo. En el coaching ejecutivo aparecen los estereotipos con mucha frecuencia. Nuestro coachee tiene problemas con “ese tipo de personas”. Todo grupo carga con sus estereotipos, positivos o negativos, y la gente que se relaciona con ellos basa su relación en una serie de creencias que pueden ser ciertas o no. Sobre todo en el caso de las personas tomadas individualmente el estereotipo es una buena fuente de información para hacer coaching. Cualquier afirmación que responda a un estereotipo, sobre una persona con la que se tienen problemas da mucho juego en una conversación de coaching.

También es cierto que existen estereotipos positivos sobre “los nuestros”, los que son como nosotros; de manera que cuando tengo un problema con alguien de mi grupo de pertenencia me cuesta entenderlo.

El problema del estereotipo negativo es que suele venir acompañado de la profecía que se cumple a sí misma. Forman un bucle formidable que el coach debe dedicarse a poner en tela de juicio. De manera inconsciente, o no tanto, el coachee puede poner las condiciones para que la profecía se cumpla; de esta manera el estereotipo se reafirma y, una vez más, el coachee ha vuelto a acertar, reforzando, como acabamos de ver, su autoestima.

Por estas razones es muy interesante saber desde que estereotipos está trabajando mi coachee; y también cuáles son mis estereotipos sobre mi coachee.

SESGOS DE PERCEPCIÓN

Daniel Kahneman (psicólogo y premio Nóbel de Economía) y Amos Tversky (1972) investigaron sobre los sesgos de percepción y su influencia en la toma de decisiones económicas. Demostraron que los sesgos influyen mucho en la manera en la que interpretamos el mundo y en las decisiones que tomamos. Kahneman (2012, 109) comenta “saltar a las conclusiones es algo eficiente si es probable que las conclusiones sean correctas y los costes de un error ocasional aceptables, y si el salto ahorra mucho tiempo y esfuerzo. Saltar a las conclusiones es arriesgado cuando la situación no es familiar, es mucho lo que uno se juega y no hay tiempo para obtener más información”. Los diversos sesgos inducen a error a las personas que dan por supuesto que lo que

sucede lo hace tal y ellas lo perciben. Este tipo de error que tiene muchas variantes, afecta tanto al coach como al coachee y conviene que los conozcan para tener más posibilidades de captarlo y eliminarlo o disminuirlo.

Algunos de los sesgos mejor estudiados son:

- ✓ Sesgo de atribución: Tiene variantes una de ellas es que si acierto es porque he realizado un esfuerzo importante, en cambio, si me confundo es porque era muy difícil. Lo curioso es que a los otros realizo la atribución al revés: si tienes éxito es porque es fácil pero si fallas te atribuyo intención de hacerlo así.
- ✓ Sesgo retrospectivo: Contemplar eventos pretéritos como predecibles. La famosa expresión: "ya lo dije yo"
- ✓ Sesgo de confirmación: resaltar información que coincide con mis ideas y despreciar aquella que contradice mis opiniones
- ✓ Sesgo de memoria: adornar los recuerdos para hacerlos más aceptables
- ✓ Sesgo de aumento de compromiso: no cambiar una decisión porque ya hemos invertido mucho dinero y esfuerzo en ella
- ✓ Sesgo del punto ciego: No darse cuenta de los propios prejuicios o verse a sí mismo menos sesgado que a los demás

Cuando el coachee cuenta un relato puede estar siendo afectado por uno o más de estos sesgos. El coachee, en ocasiones, piensa desde algún sesgo y eso puede traerle problemas en su liderazgo. Veamos dos ejemplos. Desde el sesgo del falso consenso puede pensar que lo que él piensa es lo que piensan los demás. Llega a la conclusión de que es innecesario explicar las premisas de un trabajo porque todo el mundo las conoce y las da por supuestas. Esto le causa problemas de comunicación que en el coaching aparecen bajo el problema de que su equipo "no se entera" cuando les ordena algo. Puede pensar, desde el sesgo del punto ciego que él se ve menos afectado que el resto por los sesgos y que, por lo tanto, sus decisiones son mejores que las de cualquiera de su equipo. Debido a esto cree que es correcto imponer su criterio y opinión en los temas que decide, sin escuchar a su equipo. Como coach puedo hacer preguntas que le lleven a considerar la posibilidad de haber deformado lo que ha pasado y plantearse otras maneras de ejercer su liderazgo en esos puntos en concreto.

Como coach también estoy afectado por los sesgos de percepción y debo de ser consciente de cómo los mismos pueden estar condicionando mi sesión de coaching con un coachee en concreto.

DISONANCIA COGNITIVA

La definición clásica de disonancia es: "dos cogniciones pueden ser mutuamente consonantes o disonantes. Serán disonantes cuando una no se sigue de la otra o cuando una se sigue del reverso de la otra. Las condiciones disonantes producen un estado aversivo que el individuo intentará reducir cambiando una o ambas cogniciones" (Ovejero, 1993, pg 188).

Como señalan los expertos en el tema la disonancia aparece:

- Después de tomar una decisión
- Después de actuar sobre creencias y actitudes
- Después de exponerse a información inconsistente con las creencias
- Después de realizar conductas que requieren un esfuerzo.

Muchos coachees comentan situaciones concretas en las que han notado una disonancia entre sus creencias y sus acciones. Otros le piden al coach que les acompañe en la toma de una decisión difícil, siempre a través de la conversación y sus preguntas. Lo que se denomina "acompañamiento sin intervención". Muchos coachees no conocen el concepto de "disonancia" pero utilizan otros parecidos: "chirría", "no me acaba de gustar", "no me encuentro a gusto", "me incomoda"... Los coachees, como ejecutivos o directivos, tienen que tomar decisiones. En muchas ocasiones se encuentran ante dos alternativas "buenas o malas". Es decir, en cualquier caso va a cometer un error: por dejar una buena fuera o por elegir una mala. El coach le va a preguntar, pero es el coachee el que tomará la decisión. En otras ocasiones el coach se encuentra ante una decisión tomada y reflexionan sobre cómo compensar los efectos negativos de la decisión. Pero es cierto que, en muchas ocasiones, ambas decisiones son malas o tienen muchos "efectos secundarios" lo que aumente claramente el efecto de la disonancia. Y otra situación que señalan los coachees es que tienen que renunciar a hacer cosas que les parecen importantes pero para las que no tienen recursos. En el coaching la disonancia es importante y también lo son las trampas que el coachee puede llegar a hacerse para evitar la disonancia. Con esas trampas se toman decisiones cuyas consecuencias pueden ser desastrosas. Se minimizan riesgos, se desprecian consecuencias, se auto engañan con respecto a algo, dan por supuestas cosas que son falsas... El coach debe de poner encima de la mesa esas trampas para aumentar la disonancia y que la decisión tomada sea más inteligente.

El concepto de disonancia cognitiva puede dar mucho en las entrevistas de coaching porque es una situación frecuente. A veces no se refiere a un hecho concreto si no que se expresa como la diferencia entre lo que hacen y lo que creen que deberían hacer. Siendo un planteamiento más abstracto pero también más vital, quizás vinculado a un ciclo de edad como la prejubilación.

En cualquier caso la disonancia cognoscitiva aporta una referencia para ese "ruido" que sienten algunos coachees y que no les permite disfrutar de una buena situación laboral.

MOTIVACIÓN

Parece que es un tema que ha pasado a segundo plano en los manuales de psicología social consultados. Pero es un tema que sigue preocupando en las organizaciones y a los ejecutivos: cómo motivar a los demás, cómo me motivo yo mismo.

Algunos coachees se sorprenden ante la pregunta: ¿cómo te gustaría ser recordado en la organización? Qué te mueve, en qué marco te mueves, qué quieres lograr... son preguntas que un directivo ocupado no se hace pero que, en cambio, pueden aportar sentido a su trabajo. Algo que muchos echan de menos. La motivación está muy unido al concepto de "ancla de carrera" de Schein (1985) del que se ha desarrollado una herramienta en esta tesis doctoral.

El tema de la motivación puede llevar al cuestionamiento de las políticas de recursos humanos de la organización. Algunos ejecutivos comentan en las sesiones de coaching que es muy difícil motivar a la gente joven o a la gente que se va a prejubilarse de la empresa. Desde el punto de vista de la pirámide de Maslow ese planteamiento no tiene sentido. Un joven con contratos de seis meses, al que se le va a despedir al cumplir los tres años en la empresa no tiene cubiertas sus necesidades fisiológicas, ni las de seguridad. En cambio los ejecutivos y la organización esperan de ellos el orgullo de pertenencia, algo que está un escalón más arriba en la pirámide. La motivación es un tema que produce disonancia en los ejecutivos (por no hablar de los afectados). Pasa algo parecido con los factores higiénicos de Herzberg. ¿Tiene la organización cubiertos los factores higiénicos? Tal vez buscan la paradoja de tener trabajadores insatisfechos pero motivados.

Por último la motivación puede dar mucho juego en el coaching si preguntamos al coachee por las motivaciones de sus colaboradores que pueden, en un primer momento, parecer inconsistentes. También el coachee debe asumir que lo que a él le motiva puede no hacerlo a sus colaboradores. Algunos aprenden a acercarse más a sus equipos cuando se preocupan de las motivaciones de los otros.

EQUIPOS Y ROLES EN EQUIPOS

Creo que no conozco a ningún coachee, al menos con los que he conversado, que no destaque la importancia de trabajar en equipo. No es fácil leer qué sucede en un equipo si no se conocen las herramientas adecuadas. Aquí señalamos dos modelos que pueden enriquecer mucho las conversaciones de coaching sobre los equipos. Son el modelo de las Seis Cajas de Weisbord (1976) y el de Roles de Equipo de Belbin.

En el modelo de las Seis Cajas se mira un equipo a través de seis aspectos:

- ✓ Propósito u objetivos: ¿Se conocen los objetivos del equipo? ¿Están de acuerdo? ¿Cómo se hace seguimiento de los objetivos?...
- ✓ Estructura: ¿Todos tienen una cantidad de trabajo equivalente? ¿Todos tienen trabajo de una naturaleza equivalente?
- ✓ Relaciones: ¿Cómo son las relaciones entre los miembros del grupo, cercanas, lejanas? ¿Qué relaciones tienen con otras partes de la organización?...
- ✓ Tecnología: ¿Tienen tecnología adecuada al trabajo que desarrollan? ¿Tienen conocimientos adecuados al trabajo?...
- ✓ Reconocimiento: ¿Cada uno se reconoce, se identifica con el trabajo que hace?
- ✓ Liderazgo: ¿Cómo reparte el líder los recursos?

Weisbord define cada una de las cajas e incluye algunas preguntas básicas, a partir de ellas el coach puede añadir las que quiera de manera que el coachee tome conciencia de los puntos fuertes y débiles de su equipo. Me parece un material excelente para trabajar a través del coaching.

El modelo de roles en un equipo es el de Meredith Belbin. Define varios roles o posiciones desde los que se hacen contribuciones a los equipos. Estos roles son:

- ✓ Cerebro: creativo, ideas nuevas
 - ✓ Investigador de recursos: busca aprovechar situaciones, desarrolla contactos
 - ✓ Coordinador: maduro, confiado, impulsa la toma de decisiones
 - ✓ Impulsor: dinámico, pone retos, desafía, busca alcanzar y sobrepasar objetivos
 - ✓ Monitor/ evaluador: Juzga con exactitud, Contempla distintas opciones
 - ✓ Cohesionador: apacible, evita los enfrentamientos
 - ✓ Implementador: pragmático, transforma las ideas en acciones
 - ✓ Finalizador: esmerado, detallista. Busca los errores u omisiones
 - ✓ Especialista: tiene muchos conocimientos de temas específicos
- (Definiciones obtenidas de la página web oficial de Belbin, consultada el 1 de agosto 2014).

Conocer qué roles se están jugando, con sus virtudes y sus defectos. Qué roles no somos capaces de ejercer... todo ello puede ayudar al coach en sus contribuciones en los distintos grupos en los que colabore. Quizás el coachee está ejerciendo un rol de equipo que no es compatible con su personalidad y, por lo tanto, lo está haciendo de una manera muy ineficaz. También puede ser motivo de conversación de coaching el análisis de su equipo desde el punto de vista de los roles. ¿Qué roles son los más frecuentes? ¿Cuáles no se ejercen y cuáles son las consecuencias de esa falta? ¿Qué errores asociados a los roles están dificultando la eficacia del equipo?...

BASES DE PODER E INFLUENCIA

Es uno de los temas que más cuesta tratar en el coaching. Para sacar adelante los proyectos, para que tus colaboradores “colaboren”... hace falta poder. Como decía Ramón Adell, consultor mexicano, “sin poder no se puede”. Es un tema difícil cuando hablamos de gestores que hasta hace poco eran técnicos. Hablar del poder les da mucho pudor. Por el contrario a los directivos les gusta conversar sobre el tema de cómo tener más poder. Saben que sin poder no mantendrían mucho tiempo su posición en la organización.

John French y Bertram Raven (1959) desarrollaron las bases de poder. Identificaron cinco:

- ✓ Poder legítimo: aquel que está adscrito al cargo y a la posición jerárquica que se ocupa
- ✓ Poder de referencia: somos capaces de persuadir a los otros. A veces se denomina carisma
- ✓ Poder de experto: el que se deriva de nuestros conocimientos en temas concretos. Los demás nos consideran una autoridad en una materia determinada
- ✓ Poder de recompensa: somos capaces de dar premios de distinta naturaleza, halagos, dinero, ascensos...
- ✓ Poder de castigo: podemos impartir castigos a otros: sanciones, pérdida de posición jerárquica, despidos...

Las bases de poder están cambiando, el impacto de la informática ha disminuido el poder de la información que ahora es más accesible y caduca a una velocidad mayor. En cambio está cobrando más fuerza el poder de comunicación: aquel que es capaz de transmitir y emocionar con sus ideas tiene más poder.

¿Qué bases está cultivando nuestro coachee? ¿Cuáles pone en marcha cuando quiere sacar un proyecto importante adelante?... Son preguntas que pueden construir una conversación muy interesante.

El poder y la influencia están volviendo a tomar importancia. Cada vez se trabaja más en equipos transversales a varias direcciones. Equipos que tienen un coordinador que no tiene poder jerárquico sobre el resto de los miembros. Eso significa que, en parte, obedecerán al coordinador si este ejerce alguna influencia sobre ellos. Debe ejercer su capacidad de persuasión para que los demás decidan que quieren obedecerle. Estas bases de poder son consideradas "blandas" pero en la actualidad están volviendo a coger importancia porque los métodos de trabajo se están viendo alterados por la tecnología informática. Un ejemplo son la metodología "agil" (Mesaglio y Mingay, 2014), o "scrum" (Sutherland, 2015). En ambos casos es la tecnología la que decide el

tipo de liderazgo que requiere el equipo. Se puede optar por una forma de dirección más clásica o por la casi auto dirección de los equipos.

Dentro de estas corrientes a favor del desarrollo de la influencia destaca el trabajo de Cialdini (2001) que la ha estudiado descomponiéndola en sus componentes: reciprocidad, validación social, compromiso / coherencia, simpatía, escasez y autoridad. Trabajando y ofreciendo estos factores a los demás se logra influencia. Las teorías de este doctor en psicología tienen gran prestigio en los ámbitos académicos y empresariales.

Tenemos material para hacer pensar al coachee sobre qué bases establece relaciones con su jefe, sus colegas y sus colaboradores.

Existen muchos temas sobre los que la psicología social puede aportar su perspectiva y esta ser aprovechada en el coaching. Cualquier tema humano en el que aparezca la interacción entre personas y personas y máquinas puede dar lugar a conclusiones de psicología social que se pueden emplear en el coaching. No es cuestión de buscar los temas porque no son ellos, sino la perspectiva de la psicología social la que aportará nueva savia al coaching. Los modelos y teorías darán lugar a nuevas preguntas y ejercicios que lleven el sello de nuestra disciplina académica.

IX. CONCLUSIONES

Al cerrar el capítulo de conclusiones siempre tienes el miedo de dejar alguna fuera o de no reflejar convenientemente la importancia de otras. Creo que es inevitable, plantees este apartado como lo plantees. Al final de algunos de los apartados aparecían sus propias conclusiones. He tratado de ir más allá de copiar esos párrafos. No están ordenadas por importancia, aunque en el “abstract” están reflejadas aquellas que me parecen más originales y que tienen algo que es más mío, aunque este concepto en ciencia sea algo relativo.

Las conclusiones se presentan agrupadas por apartados:

- ✓ Generales sobre el coaching
- ✓ Sobre las bases teóricas del coaching
- ✓ Sobre la práctica y experiencia del coaching por los coaches
- ✓ Sobre la práctica y experiencia de los coachees
- ✓ De la práctica de otros “actores”
- ✓ Sobre herramientas de coaching
- ✓ Sobre aportaciones de psicología social

No es posible resumir todas las conclusiones de la tesis doctoral porque muchas de esas conclusiones son breves y están a lo largo de todo el texto. He destacado aquellas que me parece que tienen más fuerza o son más significativas para el estudio y la práctica del coaching. La conclusión aparecerá en cursiva y el desarrollo en la letra habitual del texto.

CONCLUSIONES GENERALES SOBRE EL COACHING

En este apartado se agrupan conclusiones generales sobre el coaching que pueden verse recogidas parcialmente en otros apartados de conclusiones.

1. *El coaching tiene un formato amable, amigable, para el entorno laboral de las empresas.* No profundiza en las causas de los temas que se tratan. Obtiene resultados con rapidez. Hace que buenos profesionales concentren sus recursos en temas concretos que, por sí solos, no pueden abordar
2. *Existen problemas de metodología y terminología entre las autoridades de coaching.* No siempre se denomina al mismo fenómeno con la misma expresión. Existen diversas metodologías que ponen el acento en factores distintos y todas bajo el epígrafe de coaching. Esto hace que el hacer coaching sea también un arte. Es una dificultad importante a la hora de abordar estudios vía encuesta

3. *Aunque es algo exagerado, podríamos denominar al coaching, sin ánimo peyorativo, un “envase vacío”. Su éxito es posible que se derive más de su formato que de su contenido. En comparación con otras disciplinas ha desarrollado poca producción propia. Es habitual encontrar coaching con otros métodos: asertividad, programación neuro – lingüística, liderazgo...*
4. *No hay suficientes estudios científicos sobre cómo funciona el coaching. Algunos estudios se dedican a estudiar la percepción subjetiva del coachee y otros actores de que funciona. Sería necesario estudios que señalen los mecanismos de funcionamiento del coaching, más allá de los modelos teóricos y los mensajes “inspiracionales”. Es clave seguir investigando*
5. *En el futuro es posible que el coaching se divida en el realizado por profesionales especializados (coaches) y un conjunto de habilidades que incorporarán los superiores jerárquicos. Cuando el coaching necesite trabajar más a fondo se solicitará la participación de especialistas. Pero la filosofía del coaching y alguna de sus habilidades (preguntar sin forzar la respuesta, confiar en los recursos de los colaboradores...) quedarán incluidas en las competencias de los jefes*
6. *El coaching es, en general, una metodología acrítica con las organizaciones y sus directivos. Aunque se comienzan a escuchar autores que señalan que no se puede hacer coaching “blanco” con la crisis que tenemos cuando una de las causas ha sido la conducta inmoral y delictiva de muchos directivos*
7. *El coaching es un negocio que genera beneficios a los coaches, las empresas, los certificadores... Esto hace que la parte de desarrollo de teorías y de planteamientos científicos quede en segundo lugar. Aunque hay excepciones como las escuelas inglesa y australiana*
8. *Algunos libros con la palabra coaching en su título son ajenos a la idea del mismo. Incluyen contradicciones e ideas contrarias a las buenas prácticas de coaching*
9. *Existe una comunidad de actores entorno al coaching mayor de lo que se cree. Coachee y coach son los protagonistas. Otros actores son: prescriptores, Recursos Humanos, superior jerárquico y consultor – comercial. En muchas ocasiones los dos primeros operan ignorando las necesidades del resto de actores*

CONCLUSIONES SOBRE LAS BASES TEÓRICAS DEL COACHING

Este primer bloque de la tesis doctoral abarca muchos apartados y vuelvo a tener la sensación de que seleccionar las conclusiones lo empobrece, pero ser demasiado prolijo en las mismas remitiría al texto. Señalo cuatro conclusiones estrictamente sobre las bases teóricas y no otros temas del primer bloque.

1. *La universidad es el marco adecuado para el estudio científico del coaching.* Por su nivel de conocimiento científico y su manera de plantear posibles estudios. Estos estudios pueden plantearse desde la colaboración con otras instituciones que trabajan temas de coaching
2. *Es necesario ser rigurosos en la definición de lo que es coaching y lo que no lo es.* Solo de esta manera se podrá desarrollar un corpus teórico, de ejercicios y de práctica que respondan a la denominación de coaching
3. *Las aportaciones de otros campos: construccionismo, terapia breve...* siempre deben ser identificados como tales y externos al coaching
4. *Es urgente definir lo que son las buenas prácticas en el coaching ejecutivo en las empresas y organizaciones.* Qué es ético en el coaching y qué es inadmisible. De tal manera que no todo vale bajo la etiqueta de coaching

SOBRE LA PRÁCTICA Y LA EXPERIENCIA DEL COACHING POR LOS COACHES

Algunas de las conclusiones son las siguientes.

1. *El coaching sirve para aumentar el potencial profesional.* Para ello trabaja con el aprendizaje de segundo orden, modelos mentales, perspectivas de los problemas, distinciones estereotipos... Aumenta el potencial a la vez que trabaja con los déficits y las carencias. La dicotomía de si sirve para aumentar el potencial o disminuir las carencias está mal planteada. Siempre se trabaja con ambas a la vez
2. *La comunidad de actores de coaching no suele tener los mismos intereses y pueden entrar en contradicciones*
3. *Existen dos tipos de coaches: los que tienen formación universitaria social y humanística y las que no lo tienen.* La formación de base universitaria tiene mucho impacto en la manera en la que se ejerce el coaching. Mientras que los primeros se centran en los modelos que llevan a los coachees a actuar como lo hacen; los segundos se centran en los indicadores y qué hacer para alcanzar objetivos. Los primeros cambian la manera de pensar y actuar, los segundos solo la forma de actuar y su impacto desaparece al terminar el proceso de coaching
4. *Los coaches internos tienen como inconveniente principal la suspicacia que levantan en sus colegas.* Otro inconveniente es que no se los ve como coaches profesionales, sus coachees no pueden olvidar sus otras facetas profesionales
5. *Aunque muchos coaches señalan que el coaching es una "relación entre iguales" no parece una relación simétrica.* El coach está al servicio del coachee y de sus objetivos, pero es el guardián de la metodología y de la seguridad del coachee. Creo que el coach tiene mayor responsabilidad que el coachee en las

entrevistas. Entre sesiones la responsabilidad mayor cae de parte del coachee que podrá o no llevar los cambios adelante

6. *El coach suele descargar la responsabilidad del funcionamiento del coaching en el coachee. Lo hace en términos tautológicos: compromiso, actitud adecuada, resultados...*
7. *Las dos condiciones de éxito del coaching que creemos más importantes, son: una buena relación coach – coachee y confianza en la organización*
8. *La intervención del superior jerárquico del coachee depende, en gran parte, de la cultura organizativa y del pudor y estilo de mando del jefe*
9. *La inmensa mayoría de los coaches ejecutivos dicen ser heterodoxos con la metodología. Algunos se reconocen deudores de la escuela ontológica*
10. *Los ejercicios a aplicar son elegidos en función de las necesidades del coachee y de las preferencias del coach*
11. *Los coaches, en general, utilizan pocos ejercicios en comparación con los existentes. Su espectro de ejercicios es pequeño*
12. *Los ejercicios son clave en la manera en la que el coachee aprende o llega a sus conclusiones. Pero no abarcan temas como la naturaleza del trabajo, los procesos o la imagen pública de su empresa. El coaching quiere ser considerado como un “método inocente” con respecto a la empresa*
13. *Los coachees consideran que los momentos más difíciles del proceso son las primeras sesiones, hasta que el coachee decide confiar*
14. *En general se tratan los temas propuestos por el coachee. Algunas empresas imponen temas a tratar aunque no en exclusividad*
15. *Algunas empresas permiten tratar temas personales en las sesiones de coaching ejecutivo. No es posible señalar una causa para hacerlo pero son empresas con una cultura organizativa considerada “blanda”*
16. *Los temas más frecuentes que han aparecido en las entrevistas de la tesis son: colaboradores difíciles, relación con el jefe, relaciones con los pares, carrera profesional, delegación, equipo, conflicto, negociación y estrés*
17. *Si la enfermedad mental es un límite del coaching, aquellos coaches que no provienen de la psicología clínica o la psiquiatría, en general, no están preparados para reconocer síntomas graves o limítrofes. Es necesario ofrecer formación en este sentido para evitar que los coaches se metan en áreas que quedan fuera de su sabiduría y control*
18. *El tema de género y el “techo de cristal” no aparecen, en nuestras entrevistas, significativamente en el coaching ejecutivo (aunque sí en la formación asociada con los mismos participantes). Una posible razón es que los coachees son ejecutivos y directivos y no tienen conciencia de haber experimentado el problema*
19. *Los coaches con poco críticos con las organizaciones en las que practican coaching. Pocos de ellos hablan de “cambiar el sistema que habito”. Algunos utilizan*

fórmulas del tipos “está en tu mano”, “salir de la zona de comodidad” que se acercan más a la autoayuda que al coaching”

20. *Hay indicios de que los coaches, en general, no tienen en cuenta la cultura organizativa en la que realizan el proceso de coaching.* Ninguno hizo alusión a la misma durante las entrevistas. Al preguntar directamente si trabajaban con la cultura organizativa la respuesta era “claro” o “lo que el coachee quiere que sea”, la perciben a través del coachee. En la tesis doctoral se reivindica la cultura organizativa como un “actor” del coaching que puede explicar algunas dificultades del coachee y con la que hay que trabajar explícitamente sin darla por supuesta. En dos organizaciones de cultura muy distinta los temas y la forma de abordarlos debería ser distinta también. Es posible que algunos ejercicios den problemas en algunas organizaciones. El nivel de miedo que exista en una organización condiciona la manera en la que el coachee se expresa o confía en la confidencialidad de su coach. En un coaching integral la cultura organizativa sería un actor a tener en cuenta

CONCLUSIONES SOBRE LA PRÁCTICA Y LA EXPERIENCIA DE LOS COACHEES

Algunas de las conclusiones para los coaches podrían deducirse de las aportadas por los coachees. En la medida de lo posible intentaré no ser reiterativo.

1. *Apenas existen coaches que opinen que su proceso de coaching salió mal o no funcionó.* Muchos señalan a coach y su “falta de experiencia” o falta de juego limpio pero también saben que pueden ser señalados como parte del problema
2. *En general, debido al carácter ejecutivo del coaching, los coaches tienen formación universitaria.* Con cierta frecuencia con más de una carrera o grado y máster en escuelas de negocio. Es frecuente que cuenten con máster de tipo técnico y también generalista
3. *Son jefes de jefes, responsables de equipos especializados o son responsables de equipos importantes para sus empresas*
4. *Muchos forman parte del “núcleo duro” de sus organizaciones.* Son técnicos y gestores alejados de los planteamientos del liderazgo
5. *El acceso a un proceso de coaching suele darse por una “invitación” por parte de Recursos Humanos.* No se suele rechazar la invitación salvo por un problema personal o un momento de trabajo especial
6. *En general hay una actitud positiva hacia el coaching y no se asocia con terapia.* Incluso aquellos profesionales que reciben coaching por déficit en algún tema tiene buena actitud hacia el método
7. *La actitud con la que se acercan a un proceso de coaching está vinculada al valor de la confianza y seguridad en la cultura organizativa*

8. *Sea cual sea la actitud inicial, la actitud final hacia el coaching es, casi siempre, positiva.* Se puede desprender este dato de que la inmensa mayoría de los coachees, incluidos aquellos que han tenido una mala experiencia prescribirían coaching para otros colegas
9. *En general el coachee no tiene inconveniente es que su superior jerárquico se involucre en el proceso de coaching.* Con dos condiciones: que el jefe no sea la materia de discusión del coaching y que sea una persona accesible y tranquila
10. *Aunque el coach tiene la sensación de que incomoda al coachee con sus preguntas, este tiene la sensación de que las entrevistas son agradables.* Quizás, en el entorno ejecutivo en el que se encuentra, el nivel de discusión y el umbral de incomodidad sea más elevado
11. *El coachee tiene la sensación de que el coach, de alguna manera, condiciona parte de sus conclusiones.* Aunque oficialmente no se verbaliza así, en las entrevistas por gestos y frases a medio acabar transmite esa sensación
12. *Como factor de éxito los coachees destacan la relación con el coach*
13. *Desde el punto de vista del coachee los temas más frecuentes de conversación son: relaciones con personas difíciles, relación con el jefe, seguridad y asertividad*
14. *Como aspectos de mejora después de un proceso de coaching los coachees destacan: toma de conciencia, comunicación seguridad y asertividad*
15. *No parece existir una correlación positiva entre la lectura de libros y artículos de management y liderazgo con u mayor impacto del coaching*
16. *El perfil del coachee es: hombre o mujer, al menos con una licenciatura, menor de cincuenta años, responsable de un equipo de profesionales numeroso o pequeño pero especializado y responsable de proyectos importantes para su empresa*

CONCLUSIONES SOBRE OTROS ACTORES

Recursos Humanos suele hacer el doble papel de prescriptor del coaching y de cliente de los coaches externos.

1. *En aquellas organizaciones avanzadas en el uso de herramientas de recursos humanos (evaluación de desempeño, perfil de competencias, clima laboral...) el coaching aparece como una solución para aumentar el potencial y eliminar las diferencias de perfil ("gaps")*
2. *Al trabajar con perfiles de competencias estas organizaciones están señalando temas para trabajar en el proceso de coaching.* De manera implícita o explícita, en función de los casos

En el caso de los superiores jerárquicos destacamos las siguientes conclusiones:

1. *Si se cumplen los requisitos (de no tema de coaching y ser tranquilos y accesibles) la participación de los jefes aumenta mucho la efectividad del coaching*
2. *Es frecuente que el coachee prefiera la inhibición de su jefe en el proceso de coaching*
3. *Es frecuente que en la cultura de una organización el coaching se considere como un espacio propio del coach y del coachee. Se quiere que el jefe esté informado de la existencia de un proceso de coaching pero que no intervenga salvo petición del coachee*

CONCLUSIONES SOBRE HERRAMIENTAS DE COACHING

1. *Es importante distinguir entre herramientas de coaching y herramientas para el coaching. Las primeras deben proceder de y para el coaching. Las segundas pueden tener otro origen (terapia breve, psicología...) y se pueden emplear en el coaching. No siempre es fácil distinguirlas pero hay que ser muy honestos con el origen de las herramientas*
2. *El coaching tiene en las conversaciones su elemento central, por eso muchas herramientas son guiones de diálogos*
3. *No existen herramientas que cuestionen éticamente la labor del coachee o de su organización*
4. *La mayoría de los procesos de coaching son breves y muchos coachees optan por no ser muy cuestionadores*
5. *No conozco herramientas que expliciten la cultura organizativa del entorno del coachee. En esta tesis doctoral se presentan tres herramientas basadas en modelos de desarrollo organizacional*
6. *Los coaches tienden a emplear las mismas herramientas se encuentren en el entorno que se encuentren y aborden el tema que sea con su coachee*
7. *Hay coaches que se centran en la conversación y descartan el uso de herramientas y eso no les hace menos eficaces*

CONCLUSIONES DE LAS APORTACIONES DE LA PSICOLOGÍA SOCIAL

Destacamos cuatro conclusiones.

1. *Dada la naturaleza de la psicología social, la influencia de unas personas en otras, sus temas y su perspectiva es interesante para el coaching*
2. *Aunque es obvio no viene mal recordar la predominancia científica de la psicología social sobre el coaching. Dejar claro quién hace y quién recibe el préstamo*
3. *La universidad debe interesarse más por el coaching y exigir un esfuerzo científico en el desarrollo del mismo*
4. *Algunos de los temas de psicología social que podrían enriquecer el coaching son: autoconocimiento y autoestima, estereotipos, sesgos de percepción, disonancia cognitiva, motivación, equipos y roles en equipos, bases de poder, influencia y persuasión, conflicto...*

Hemos extraído sesenta y cinco conclusiones de la investigación de la tesis doctoral. Son de diverso calado y apuntan hacia espacios muy diferentes de posibles desarrollos de estudios. Confiemos en que la tesis también sea un refuerzo para aumentar la base científica del coaching y del interés de la psicología social por lo que está sucediendo en organizaciones y empresas.

X. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALONSO, M. A. CALLES, A. GIOYA, P. (2010). *"Coaching Ejecutivo. Cómo lograr directivos que consigan resultados"*. Madrid. Ed. Síntesis

ALONSO, L. E. (1998). *"La Mirada Cualitativa en Sociología"*. Madrid Ed. Fundamentos.

ARISTÓTELES (2004). *"Ética a Nicómaco"*. Madrid. Alianza Editorial.

ATKINSON, J. (1986). *"Flexibilidad de Empleo en los Mercados Laborales"* Zona Abierta. Madrid nº 41-42 Oct 1986 - marzo 1987 pg. 1-42

BAUMAN, Z. (2007). *"Tiempos Líquidos"*. Barcelona. Ed. Tusquets

BECKER, H. (1986). *"Manual de Escritura para Científicos Sociales"*. Buenos Aires. Ed. Siglo Veintiuno

BOLTANSKI, L. y CHIAPELLO, E. *"El Nuevo Espíritu del Capitalismo"*. Madrid. Editorial Akal, 2002

BRANDER Y GRINDER. (1997) *"La Estructura de la Magia"*. Santiago de Chile Ed. Cuatro Vientos.

BROCK, V. (2010). *"La Historia Secreta del Coaching"*. www.vikkibrok.com Existe versión en español de Marta Moreno y Carlos Moya

CARR, G. N. (2011) *"Superficiales: ¿Qué está haciendo internet con nuestras mentes?"*. Madrid. Ed. Taurus

CIALDINI, R. B. (2001) *"Influence: Science and Practice"* Boston. Ed. Allyn & Bacon

CAVANAGH, M (2005)./ *Mental health issues and challenging clients in executive coaching*/. In, M. Cavanagh, A.M. Grant, & T. Kemp, (Eds). Evidence-based coaching: contributions from the Behavioral Sciences/ (Vol. 1). (pp.21-35) Bowen Hills QLD: Australian Academic Press

COMTE-SPONVILLE A. (2005) *"Pequeño Tratado de Grandes Virtudes"*. Barcelona Ed. Paidós.

COVEY, S. (1997). *"Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva"*. Barcelona. Ed. Paidós

DARTH, W y PALUS, CH. (1994). *"Making Common Sense: Leadership as Meaning-Making in a Community of Practice"*. CCL Report N° 156. Center for Creative Leadership.

DESCARTES. (2005) *"Meditaciones Metafísicas"*. Madrid Ed. Alianza.

DESCARTES. (2006) *"Discurso del Método"*. Madrid Ed. Espasa Calpe.

DILTS, R. (2004) *"Coaching. Herramientas para el Cambio"*. Barcelona Ed. Urano

DILTS R. (1997) *"Como Cambiar Creencias con la PNL"*. Barcelona Ed. Sirio

DIÓGENES LAERCIO.(2007) *"Vidas y opiniones de filósofos ilustres"*. Madrid Ed. Alianza.

DURAND, J P (2011). *"La Cadena Invisible. Flujo tenso y servidumbre voluntaria"*. México. Ed. Fondo de Cultura Económica

DURRAN M y KOWALSKY C. (1993): *"Mejorar las ideas del cliente sobre su competencia"*. Recogido en el libro de FRIEDMAN S. (2001): *"El Lenguaje del Cambio"*. Barcelona. Ed. Gedisa

ECHEVERRÍA R. (2003) *"Ontología del Lenguaje"*. Santiago de Chile Editorial Comunicaciones Noroeste.

ECHEVERRÍA R. (2007). *"Por la Senda del Pensar Ontológico"*. Santiago de Chile. Ed. J C Saez.

EPICTETO. (2007) *"Enquiridión"*. Palma de Mallorca. Editor. José J de Olañeta.

ERICKSON Z. (2006) *"Un Seminario Didáctico con Milton H Erickson"*. Buenos Aires Ed. Amorrortu.

ERICKSON (1974) En el prólogo al libro *"Cambio"* de Watzlawick, Weakland y Fisch. Barcelona Ed. Herder.

EL -GHANDOURI L. (2007) *"El Despido Interior"*. Barcelona Ed. Planeta de Agostini.

FRANKL, V. (2011) *"El Hombre en Busca de Sentido"*. Barcelona Ed. Herder.

FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, C J. (2007) *"El Discurso del Management: tiempo y narración"*. Madrid Ed. CIS.

FERNANDEZ RODRÍGUEZ, IBÁÑEZ ROJO, ROMERO BALSAS (2012) *"Sociología de la Empresa, el Trabajo y las Organizaciones. Un enfoque crítico."* Madrid. Editorial Grupo 5

FERNÁNDEZ . C. (2003). " *Psicologías Sociales en el Umbral del Siglo XXI*". Madrid. Ed. Fundamentos

FESTINGER L. (1957). " *A theory of cognitive dissonance*". Stanfor. Stanfor University Press

FLICK. U. (2004). " *Introducción a la investigación cualitativa*". Madrid. Ed. Morata.

FRENCH, J R, RAVEN B (1959). " *The Bases of Social Power*". Cartwright D (Ed.) Studies in Social Power. Institute of Social Research. Ann Arbor. MI. Pgs. 150-167

FREUD. S. (2012) " *El Malestar en la Cultura*". Madrid Ed. Alianza

FREUDENBERGER, H. y RICHELSON G (1980). " *The High Costo of High Achievement*". Paperback Bantan Books

GALLWAY, T. (1975) " *El juego interior del tenis*". Barcelona Ed. Sirio.

GRACIÁN, B. (2014) " *El Arte de la Prudencia*". Madrid Ed. Temas de Hoy

GERGEN, K (1996) " *Realidades y Relaciones*" Barcelona Ed. Paidós.

GERGEN, K (2006) " *El Yo Saturado*". Barcelona Ed. Paidós.

GERGEN, K (2006, 2) " *Construir la Realidad*". Barcelona. Ed. Paidós

GERGEN, K y GERGEN, M (2011) " *Reflexiones sobre la construcción social*". Barcelona. Ed. Paidós-

GOLEMAN, D (1.999). *"Inteligencia Emocional"*. Barcelona Ed. Kairós.

HEIDEGGER M. (2011) *"Tiempo y Ser"* Madrid Ed. Tecnos.

HERZBERG. (1968). *"One More Time: How Do You Motivate Employees?"* Harvard Business Review Vol. 46. January - February pp 53 - 62

HOFSTEDE, G. (1999) *"Culturas y Organizaciones. El software mental"*. Madrid. Alianza Editorial

ÍÑIGUEZ, L (2005). *"Nuevos debates, nuevas ideas y nuevas prácticas en la psicología social de la era "post-construccionista"*. Athenea Digital, nº8, otoño. Universidad Autónoma de Barcelona. España.

INKELES, ALEX Y LEVINSON, DANIEL (1969). *"National Character: the study of modal personality and sociocultural systems"*. The Handbooks of Social Psychology. 2ª Ed. Vol 4. G. Lindzey y E. Aronson (eds). Reading, MA., Addison-Wesley

KAHNEMAN, D. (2012). *"Pensar rápido, pensar despacio"*. Barcelona. Ed. Debate

KETS DE VRIES. M y MILLER. D (1993). *"La Organización Neurótica"*. Barcelona Ed. Antrophos.

KETS DE VRIES. M(2.004) *"Coach or Couch, Anybody? The Zen of Creating High-EQ Organizations"*. France Ed. Insead. Working Paper Series.

KILBURG, R. (2000). *"Executive Coaching. Developing Managerial Wisdom in a World of Chaos"*. Washington. Ed. American Psychological Association

KOMBARAKARAN, BAKER, YANG y FERNANDEZ (2008). *"Executive Coaching: It Works"*. Consulting Psychology Journal: Practice and Research. . Vol 60. N°1,

KRUGMAN, P (2012). *"Acabar con esta Crisis"*. Barcelona. Ed. Crítica

MASLOW, A. (1943) *"A Theory of Human Motivation"*. A H Psychological Review. Vol 50 (4). Julio 1943 pp 370 - 396

MASLOW, A. (1966). *"La Psicología de la Ciencia"*.

MASLOW, A. (1991) *"Motivación y Personalidad"*. Madrid. Ed. Díaz de Santos.

MASLOW, A (1998). *"El hombre Autorealizado"*. Barcelona Ed. Kairós.

MEAD, G. (1982) *"Espíritu, persona y sociedad"*. Buenos Aires Ed. Paidós.

MENSAGLIO, M y MINGAY, S. (2014). *"Bimodal IT: How to Be Digitally Agil Without Making a Mess"*. Leadership Research Group. Gartner. NYSE: IT

MIEDANER T. (2002) *"Coaching para el éxito"*. Barcelona. Ed. Urano

MONTAIGNE. (2011) *"Ensayos"* Barcelona Ed. El Acantilado.

MORUNO J. (2015). *"La Fábrica del Emprendedor: Trabajo y política en la empresa - mundo"*. Madrid. Ed. Akal,

NARDONE Y WATZLAWICK. (1999) *"Terapia Breve: Filosofía y Arte"*. Barcelona Ed. Herder.

OVEJERO, A. (1993). *"Leon Festinger y la psicología social experimental: la teoría de la disonancia cognoscitiva 35 años después"*. Rev. Psicothema vol. 5, num 1. Pg 188. Universidad de Oviedo. Oviedo. España.

PETERSON y R. BUNTON (1997) *"Foucault and the medicalisation critique" "Foucault, Health and Medicine"* pp 94-112. Londres: Routledge.

PERLS. (2014) *"Dentro y Fuera del Tarro de la Basura"*. Santiago de Chile Ed. Cuatro Vientos.

PIÑUEL I. (2008) *"Mi Jefe es un Psicópata"*. Barcelona Ed. Alienta.

PLATÓN.(2008) *"Diálogos"* Nueve volúmenes. Madrid Ed. Gredos.

PLATÓN. (2006) *"República y Estado"*. Madrid Ed. Espasa Calpe.

POMERANTZ A y FEHR, B. J.(2000) *"Análisis de la conversación: enfoque del estudio de la acción social como prácticas de producción de sentido"*. Compilado por Teum A. van Dijk en *"El discurso como interacción social"*. Barcelona Ed. Gedisa. ,

POTTER J y WETHERELL M. (1987). *"Discourse and Social Psychology"*. London. Ed. Sage

RANVIER, L (2005) *"¿Cuál es la Historia del Coaching?"*. Coaching Magazine (revista on line) Nº 1, Noviembre -Diciembre

REVILLA, JC., TOVAR, F J (2011) *"El Control Organizacional en el S. XXI: en búsqueda del trabajador autodisciplinado"*. Madrid. REIS 135, pp, 47-68

ROGERS, C. (1995) *"El Proceso de Convertirse en Persona"*. Barcelona Ed. Paidós.

ROSINSKI, P. (2008). *"Coaching y Cultura"*. Buenos Aires Ed. Gran Aldea.

SANTANDER, P. (2011) *"Por qué y cómo hacer análisis de discurso"*. Revista Cinta moebio. N° 41. Chile.

SATIR, Virginia. (2006) *"Peoplemaking"*. Barcelona Ed. RBA. .

SCHEIN, E. H. (1985) "Career anchors". San Diego. Ca. University Associates.

SCHEIN, E H. (2004) *"Organizational Culture and Leadership"*. San Francisco. Ed. Jossey-Bass

SCHOPENHAUER. (2008) *"El arte de tener Razón, "El Arte de Hacerse Respetar", " El Arte de Insultar", "El Arte de Conocerse a sí Mismo"*. ("Pack"). Madrid Ed. Alianza.

SCHOPENHAUER.(2009) *"El Arte de Ser Feliz: Explicado en Cincuenta Reglas para la Vida"*. Barcelona Ed. Herder.

SCHRRIMACHER, F (2014). *"Ego. Las trampas del juego capitalista"*. Barcelona. Ed. Ariel

SENGE, P. (1995) *"La Quinta Disciplina"*. Buenos Aires Ed. Granica

SENNETT, R. (2000). *"La Corrosión del Carácter"*, Barcelona Ed. Anagrama.

SÉNECA. (2007) *"Tratados morales"*. Madrid Ed. Espasa Calpe.

SUTHERLAND, J (2015). *"Scrum"*. Barcelona. Ed. Planeta

SEWELL G. Y WILLKINSON B. (1992). *"Surveillance, Discipline and the Just-in-Time Process"*. Sociology. Vol. 26. nº 2. Pg. 271-289

DE SHAZER (1987) *"Pautas de Terapia Familiar Breve"*. Barcelona Ed. Paidós.

DE SHAZER (1994). *"En un Origen las Palabras era Magia"*. Barcelona Ed. Gedisa.

SOROS, G (2006). *"Tiempos Inciertos. Democracia, libertad y derechos humanos en el siglo XXI"*. Barcelona. Ed. Debate

SOROS, G (2010). *"Mi Filosofía"*. Madrid. Ed. Taurus

SOROS, G (2012). *"La Tormenta Financiera"*. Barcelona. Ed. Destino

STIGLITZ, J (2010). *"Caída Libre"*. Madrid. Ed. Taurus

STIGLITZ, J (2012). *"El Precio de la Desigualdad"*. Madrid. Ed. Taurus

TRECHERA, JL (1997). *"El Trastorno Narcisista de la Personalidad"*. Córdoba. Ed. ETEA

VALLÉS, S. (1999). *"Técnicas Cualitativas de Investigación Social"*. Madrid Ed. Síntesis.

VAN DIJK, T. (2000) Compilador y en el caso del texto referido autor. *"El discurso como interacción social"*. Barcelona Ed. Gedisa.

WATZLAWICK. (2003) *"El Arte de Amargarse la Vida"*. Barcelona Ed. Herder.

WATZLAWICK. (2002) *"Lo Malo de lo Bueno"*. Barcelona Ed. Herder.

WATZLAWICK, NARDONE.(1999) *"Terapia Breve: Filosofía y Arte"*. Barcelona Ed. Herder.

WATZLAWICK. (1999) *"Cambio"*. Barcelona Ed. Herder. 1999

WEISBORD. (1976). *"Organizational Diagnosis: Six Places to look for Troubel or without a Teory"*. Group &Organizations Studies, 1. 4 (December 1976, pgs. 430-447)

WETHERELL, M y POTTER J (1988). (Traducido por José Luis Gonzalez Díaz).
Compilado en Charles Antaki. *"Analysing Everyday Explanation. A Casebook of Methods"*. London Sage

WHITE M y EPSTON. D (1980). *"Medios Narrativos para Fines Terapéuticos"*. Barcelona Ed. Paidós.

WHITE M. (2002)*"El Enfoque Narrativo en la Experiencia de los Terapeutas"*. Barcelona Ed Gedisa.

WITTGENSTEIN, (2008) *"Investigaciones Filosóficas"*. Barcelona Ed. Crítica.

WOLK (2003) *"Coaching: el Arte de Soplar las Brasas"*. Buenos Aires Ed. Gran Aldea.

WOLK (2013), "Coaching para coaches". Buenos Aires. Ed. Gran Aldea

YOSSI Y. (2.008) *"What is "Coaching"? An Exploration of Conflicting Paradigms"*.
International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring. Vol.6. Nº 2. August .
Pages 101-102

ANEXOS

ANEXO 1: ESQUEMA DE ENTREVISTA A COACHES

DATOS PERSONALES:
Sexo Edad
FORMACIÓN
General: Licenciatura, máster generalistas Específicas para coaching
EXPERIENCIA PROFESIONAL
Antes del coaching CV a grandes rasgos Como coach
CONTENIDO DE LAS ENTREVISTAS
Sobre sí mismos Sobre superiores jerárquicos Sobre colaboradores Sobre colegas Tabúes Ética Otros
METODOLOGÍA
Escuela, definición Tipos de entrevistas Ejercicios Participación de terceros LA cultura de la organización
LÍMITES
Cuáles Formación en enfermedades mentales
OTROS

ANEXO 2: ESQUEMA DE ENTREVISTAS A COACHEES

PUESTO, FUNCIONES, ORGANIZACIÓN
<ol style="list-style-type: none">1. ¿Qué puesto de trabajo tiene?2. ¿En qué dirección se encuentra?3. ¿Cuáles son sus funciones principales?
IDEAS SOBRE EL COACHING
<ol style="list-style-type: none">1. ¿Qué sabía del C. antes de tener las sesiones de C?2. ¿En qué pensaba que podía ayudarle?3. ¿Pensó en negarse a hacer C? ¿Por qué?4. ¿Su jefe sabía que estaba en un proceso de coaching?
SESIONES DE COACHING
<ol style="list-style-type: none">1. ¿Qué tal fueron las sesiones de C.? ¿Cómo las describiría?2. ¿Cuánto duraban?3. ¿Qué temas trataron?4. ¿Cómo describiría la metodología del coach?5. ¿Cómo describiría el ambiente de la sesión de C?6. ¿Qué NO contaría al coach?7. ¿Cómo vivió el final del coaching?8. ¿Su jefe le preguntó alguna vez, a lo largo del proceso por el coaching, su contenido o sus conclusiones?9. ¿De qué sexo era el coach? ¿Cómo cree que eso influye en el C.? Si es que lo hizo.
DESPUÉS DEL COACHING
<ol style="list-style-type: none">1. ¿Cuánto cree que duran los efectos del C?2. ¿Cómo aplica lo que descubre en el C en su trabajo?3. ¿Por qué obedece al coach?

4. ¿Por qué no obedece al coach?
5. ¿Su jefe comentó las sesiones de coaching o algo sobre el proceso de coaching después de este?

QUÉ OPINAN DEL COACHING

1. ¿Qué beneficios ha obtenido del coaching?
2. ¿Ha introducido algún cambio en su entorno o carrera profesional después de las sesiones de coaching?
3. ¿El coaching ha sido tomado en cuenta para algún ascenso?
4. ¿Recomendaría coaching a un colega?
5. ¿Qué crítica le haría al coaching?

FORMACIÓN FORMAL E INFORMAL

1. ¿Qué formación oficial tiene?
2. ¿Qué cursos ha realizado en el trabajo?
3. ¿Lee libros de management?

ANEXO 3: FECHAS DE LAS ENTREVISTAS A COACHES Y COACHEES

IDENTIFICACIÓN	FECHA
Coach, hombre, 54, terapeuta	02/03/2010
Coach, mujer, 54, consultora	10/04/2013
Coach, hombre, 44, RRHH	15/07/2010
Coach, hombre, 47, abogado	13/07/2010
Coach, mujer, 38, RRHH	20/05/2010
Coach, mujer, 45, RRHH	16/07/2010
Coach, hombre, 66, consultor	25/04/2014 (transcrip)
Coach, hombre, 67, consultor	06/05/2013
Coach, mujer, 47, consultora	26/04/2014 (transcrip)
Coach, mujer, 53, terapeuta	01/01/2008
Coachee, hombre, 40, director	19/11/2012
Coachee, mujer, 35, informática	01/10/2012
Coachee, hombre, 41, jefe informática	07/06/2014 (transcrip)
Coachee, hombre, 47, abogado	20/06/2013
Coachee, hombre, 41, consultor interno	19/12/2012
Coachee, mujer, 37, gerente	01/02/2008 (aprox)
Coach, mujer, 28, RRHH	30/05/2013
Coach, hombre, 30, director	20/07/2012
Coach, hombre, 40, comercial	19/03/2013
Coach, mujer, 41, gerente	07/03/2013

ANEXO 4: ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Generaciones y autores de bases teóricas para el coaching	Pg. 63
Cuadro 2: Bases teóricas clásicas	Pg. 64
Cuadro 3: Filósofos modernos	Pg. 67
Cuadro 4: Primera generación	Pg. 68
Cuadro 5: Segunda generación	Pg. 69
Cuadro 6: Tercera generación	Pg. 71
Cuadro 7: Formación de coaches entrevistados	Pg. 115
Cuadro 8: Ventajas e inconvenientes de los coaches internos	Pg. 121
Cuadro 9: Ventajas e inconvenientes de los coaches externos	Pg. 122
Cuadro 10: Temas más frecuentes según los coaches	Pg. 152
Cuadro 11: Otros temas según los coaches	Pg. 153
Cuadro 12: Formación de los coachees entrevistados	Pg. 164
Cuadro 13: Áreas de trabajo de los coachees entrevistados	Pg. 167
Cuadro 14: Temas sobre yo, los otros, abstractos y concretos de los coachees	Pg. 190
Cuadro 15: Entorno laboral de los coaches y coachees	Pg. 207
Cuadro 16: Distancia jerárquica	Pg. 219
Cuadro 17: Colectivista / individualista	Pg. 227
Cuadro 18: Sociedades femeninas y masculinas	Pg. 228
Cuadro 20: Control de la incertidumbre	Pg. 228
Cuadro 21: Orientación a corto y largo plazo	Pg. 229
Cuadro 22: Culturas que facilitan y dificultan el coaching	Pg. 230
Figura 1: Actores de coaching simplificado	Pg. 217
Figura 2: Actores de coaching ampliado	Pg. 217

ANEXO 5: TRANSCRIPCIÓN DE UNA ENTREVISTA A UN COACH

Coach, mujer, 45, recursos humanos

Sergio: Bueno, la primera pregunta es para ubicarte. Preguntarte qué experiencia laboral tienes.

S: Pues yo empecé a trabajar en ---- en 1989, justo cuando me licencié. Soy licenciada en Psicología Industrial por la Universidad Complutense de Madrid y desde entonces no he salido de este mundo. Estuve del 89 al 91 en ---- . luego cambié a un banco nuevo que había nacido dentro del seno del ---- que se llamaba ---- que era un banco telefónico. Allí viví la creación de la ----- que luego llegó a llamarse ---- y en el año 99 se creó la fusión de ---- con lo cual volví a mis orígenes y desde entonces estoy en ----

Ser: ¿Siempre en Recursos Humanos?

S: No, la primera etapa de mi vida estuve en operaciones, de mi vida profesional, del 89 al 91 en operaciones. Y la primera etapa en ---- fue en el mundo comercial puro y duro, haciendo clientes y haciendo gestión de venta. Y a partir de enero del año 92 fue cuando entré en el mundo de Recursos Humanos como responsable de Selección y Formación de ---- y luego pasé en el año 99 a formar parte del equipo de selección de ---- y en octubre de ese mismo año se produjo la fusión y, bueno, pues a partir de entonces siempre he estado en el Departamento de Selección de --- y como directora del Departamento desde agosto del 2004.

Ser: ¿Tu formación académica es licenciado en Psicología, la especialidad...?

S: Industrial.

Ser: Industrial.

S: Eso es, por la Universidad Complutense.

Ser: Por Somosaguas.

S: Eso es, esa fue la primera promoción en la que había especialidad. Porque hasta entonces había sido una formación generalista y, bueno, a partir del año 84 que es cuando yo empecé la carrera fue cuando se hicieron los itinerarios y yo elegí el de Psicología de Empresa.

Ser: ¿Tienes formación específica para coaching?

S: Sí yo estoy certificada en Coaching Ontológico por la Escuela Europea de Coaching y, bueno, ese es el título oficial que tengo. Otra formación complementaria pues más ligada al tipo de trabajo que realizo de selección por competencias, ehh, Marketing para Psicólogos, Psicología Aplicada al Mundo de la Venta, Toma de Decisiones Complejas, bueno, pues ese tipo de cursos. Luego hice también, promovido por el banco el programa de Desarrollo de Directivos por el IESE, el programa interno realizado por esta escuela. Y bueno, pues cursos internos del banco.

Ser: Que te sirven para el coaching, alguno.

S: Claro, yo creo que el coaching es una disciplina en la que puedes aplicar muchos conocimientos ¿no? El coaching es una herramienta, entiendo que ahora lo hablaremos, orientada fundamentalmente al desarrollo y como tal herramienta se puede nutrir de otras muchas palancas.

Ser: Sí, te iba a preguntar por tu definición de coaching, pero no la oficial. Aquella que, según tu experiencia, dices “yo pongo el acento en esto”.

S: Pues fíjate, cuando yo hice el curso y nos hicieron dibujar nuestra mandala, para mí la

imagen era de una persona... porque nos hicieron hacer un collage con imágenes y demás. Y mi visión era una persona, concretamente una enfermera, que iba ayudando a un señor con unas muletas. Para mí el coaching es una herramienta que ayuda a otras personas a cambiar cosas y tú estás allí como facilitador de esos cambios.

Ser: O sea que en el Meyer Briggs saliste sanadora, seguro.

S: (Risas) Pues no sé yo si sanadora o qué. (Más risas) Tendría que rescatarlo, no sé si me gustó mucho lo que me salió en el Meyer Briggs.

Ser: Tú haces coaching dentro de una organización, para la gente de tu organización, no sé si tienes experiencia fuera.

S: La experiencia que tengo es en la Escuela que el entrenamiento que nos hacían consistía entre otras cosas en poner en práctica los conocimientos adquiridos con coachees que se prestaban voluntarios para hacer el proyecto. Pero vamos eran dos o tres sesiones que tampoco eran muy extensas.

Ser: El hecho de estar dentro de la organización ¿qué facilidades te da a la hora de hacer coaching?

S: A ver, es un tema, es un tema en el que he recapacitado bastante porque para mí es una moneda de doble cara. Te da facilidades, en el sentido en que conoces la organización, es un programa que está impulsado y facilitado por el propio Banco a través del Departamento de RRHH. Pero por otro lado tiene un peligro muy grande y es que tienes mucho ruido. Utilizando la terminología del coaching tienes una escucha previa bárbara. ¿Por qué? Porque cuando tienes un coachee delante y te está hablando de determinadas cosas pues es muy difícil que no eches la mirada hacia atrás y no digas: "efectivamente, esto tal..." y que tengas tus propios juicios y prejuicios.

Ser: Un coach interno de otra organización nos decía: "La duda es quién está manipulando a quién?"

S: Sí, es el coachee quien me está manipulando a mí, hombre, yo... a ver, quiero pensar que no hay manipulación, entre otras cosas porque eso chocaría básicamente con mi planteamiento ético del coaching.

Ser: Manipulación en el sentido de “recaditos”, mensajes...

S: Lo que pasa es que...

Ser: No gran manipulación, no es quiero ponerte a mi servicio pero ya que estamos aquí, de paso te dejo caer que...

S: Es muy difícil poner el límite, la frontera porque bueno, al fin y al cabo, son personas con las que vas a seguir coincidiendo en la Organización. Posiblemente, somos una entidad muy grande. Aquí en España somos más de treinta mil empleados pero es difícil que no te encuentres en algún evento o en alguna situación profesional. Lo que sí que creo que es positivo es que la empresa lo esté promoviendo, sobre todo porque aunque parece que a corto plazo, cuando antes me decías lo de la medición del coachee ¿no? A corto plazo parece que es complicado el evaluar el retorno de la inversión que se está haciendo sí que creo que a la larga redunda en un beneficio mutuo, porque los propios coachees si aprovechan el programa de coaching pues van a adquirir o van a desarrollar habilidades, o van a mejorar o cambiar cosas que les están dificultando pues lo que sea y eso, en definitiva, va a ser el beneficio para la empresa ¿no? En un sentido o en otro, en desempeño o en estar más satisfecho, o en clima laboral o mejor encaje, múltiples beneficios.

Ser: Y vosotros también estáis aprendiendo.

S: No te quepa duda. Todos los programas de coaching, al menos en mi caso, son absolutamente enriquecedores por que no deja de ser, aunque tu misión sea, utilizando la terminología otra vez, pues despejar, parafrasear, acompañar, no dar opinión y demás, tú eres una esponja también. Tú te vas impregnando de multitud de cosas, de multitud de vivencias que te va trasladando el coachee.

Ser: La principal dificultad de estar en la organización ya me la has citado, qué temas... bueno ¿cómo os llega la gente, es decir, quién la selecciona, quién la prescribe?

S: Es un programa, como te decía, liderado y potenciado por RRHH, entonces a priori está dirigido a un colectivo concreto del Banco que son los directivos. Bien que acaban de llegar a la función, es decir que acaban de pasar de una función de Jefe o especialista a una función directiva. O bien que son personas que ocupan este cargo directivo pero que tienen algún gap en su evaluación o bien de los estilos directivos, o bien de habilidades, etc. Entonces se les ofrece esta posibilidad desde Gestión de RRHH y el coachee decide si quiere seguir adelante con el programa o no.

Ser: Y los temas que salen ¿vienen ya?

S: Es el propio coachee el que va marcando.

Ser: Pero os encontraréis con gente que todo esté bien...

S: (Solapado con lo anterior) La metodología...

Claro y ahí, un poco la habilidad del propio coach en decir: "Bueno, si todo está bien para qué vamos a perder el tiempo. Ni tú, ni yo, estamos aquí para charlar. Para charlar nos vamos a tomar un café a cualquier sitio. 9:55

Sí que se parte de un punto de saque y es: "oye, tú estás aquí y entendemos que si estás aquí es por algo que quieres cambiar, si no es así, estupendo, es totalmente lícito y si tú estás completamente satisfecho con lo que está aconteciendo en tu vida en este momento a lo mejor ahora no es el momento, y valga la redundancia, de que participes en un momento de coaching". Pero yo en los, yo creo que ya son tres años los que llevo haciendo, participando en estos programas he tenido, me parece que son nueve coachees internos y ninguno de ellos ha decidido salirse del programa. Sí que es cierto que te encuentras con distinta tipología de personas ¿no? El año pasado tuve un caso muy curioso porque era absolutamente escéptico y fue muy divertido por eso, porque su planteamiento inicial era que no le iba a servir de nada y fue un caso muy curioso y muy enriquecedor.

Ser. Los conversos son muy pesados.

S. Sí, cuesta trabajo eh, intelectualmente cuesta trabajo pero nada, fue muy interesante.

Ser. Eh, ¿qué temas suelen salir en las reuniones?

S. Pues mira, de todo, desde temas de relaciones interpersonales por ejemplo, que ahora estoy inmersa en un proceso importante, bueno, pues de cambio de observador. De una persona que considera que sí que tiene que hacer un cambio pero que le cuesta mucho trabajo. Y cómo está trabajando en esta línea. Una persona que el tema era el cambio de rol de técnico a rol de gestor, como dejar de hacer las labores en las que uno se siente más confortable cuando uno tiene que dar un paso más allá y dejar de ser técnico para pasar a ser jefe.

Ser: Cuando la gente empieza a echar de menos a las máquinas.

S: Sí, temas de ese estilo, temas de organización del tiempo, de delegación de tareas...

Ser: ¿Te vienen a veces con temas muy difusos? No tengo proyecto, se me ha acabado el proyecto, o cosas de ese tipo.

S: Sí, sí, hay gente que le cuesta trabajo y que llega a lo mejor al coaching y le preguntas: "¿Para qué quieres hacer este programa de coaching?" y te dicen: "Para mejorar". "Pues vale, bien. Vamos a empezar a aterrizar ese "para mejorar" o para ser más feliz, o para estar más satisfecho. Bueno, pues es lo realmente complicado el que el coachee enfoque hacia dónde quiere dirigirse.

Ser: ¿Tenéis identificados temas tabú? Ya sé que es una pregunta difícil...

S: Mira: No hay temas tabú, cuando leía la pregunta, Sergio, pues me acordaba de un caso que tuve el año pasado. Fue un caso muy complejo de saque porque era una persona que había sido democionada en el banco. De haber tenido un puesto bastante importante en la organización pues por equis circunstancias se había visto en una situación de “downgrade” y en un momento determinado del proceso de coaching, bueno pues esta persona me llegó a plantear incluso la opción de denunciar al banco. Para mí eso es un tabú, quiero decir, ese sería uno de los motivos por los que yo dejaría de hacer un proceso de coaching. Cuando el tema tratado, aunque estaba sujeto a la más estricta confidencialidad, compromiso mutuo, etc., choque con mi posicionamiento ético y profesional ¿no? Si yo fuera una persona ajena al banco y viniera a hacer coaching alguien y me dijera: “Es que estoy pensando la posibilidad de denunciar al banco”. A lo mejor no suponía un choque ético para mí. No lo sé. Pero, desde luego, estando dentro de la organización, sí...

Ser: Habría que verlo. No sé qué decirte.

S. No lo sé, no lo sé.

Ser: Y... a veces ponen temas personales encima de la mesa.

S. Sí, sí, sí. Sí claro. Si el proceso de coaching, bueno , pues adquiere los tintes profundos que supuestamente debe de tener, pues hay momentos en los que, bueno, pues se habla de cosas muy profundas. Pues yo qué sé. Desde temas familiares, hasta temas de pareja, hasta temas de sentimientos de culpa. Sí, sí, es muy difícil separar los temas personales de los profesionales.

Ser: Cambiando, nos vamos hacia la metodología y tal. Como... ¿Definirías tu metodología de alguna manera?

S: No tiene mucho misterio, Sergio, la metodología teórica en la que yo me he formado ha sido la que nos ha dado la Escuela Europea de Coaching que sabes que es una metodología que se basa en el cambio de observador y basado en la conversación. Ahí el gurú y el maestro es Luis Echeverría... Rafael, perdón, perdón, estaba pensando en otra persona. Rafael

Echeverría perdón... que a través de su libro "La Ontología del Lenguaje" bueno, pues marca un poco todas las fases. Bueno y pues me baso fundamentalmente en esa metodología. Luego sí que es cierto que tantos años en Recursos Humanos y tantos años haciendo entrevistas y tantos años pues ejerciendo esta función pues te hace desarrollar ciertas técnicas que, pues eso. La escucha activa que es uno de los apartados más importantes del coaching. El saber callarte. El intentar no dar opiniones es más complicado pero bueno, oye, ahí estamos.

Ser. Sí, el saber callarte es verdaderamente difícil. ¿Usas algún tipo de ejercicios dentro de las sesiones o entre sesiones?

S: La verdad es que sí. Pues ejercicios del estilo de "Imagen Pública", por ejemplo. Es un ejercicio que resulta muy útil sobre todo al principio del proceso de coaching. Cuando te llega el coachee y no sabe muy bien qué hacer... "¿Qué te parece? ¿Cómo verías el preguntarle a tu entorno cómo te ven y lo comparas con tu propia imagen. Es un ejercicio muy rico y aporta, que aporta mucha información y mucha materia para, para seguir trabajando. Los role playing suelen ser también bastante efectivos ¿no? Sobre todo, yo qué sé, si hay una situación de conflicto entre un jefe y un colaborador pues alguna vez hemos hecho ejercicios de simulación de situaciones. Naturalmente lecturas, videos... y hay un ejercicio que yo era muy reacia a hacerlo y que ha he hecho dos, con dos de mis coachees y la verdad es que ha sido muy curioso. Y son las sesiones tripartitas en las que el jefe...

Ser. Me alegro, me alegro, eres la primera persona que lo comenta y para nosotros, en cambio, es un punto importante.

S. Sí. Pues yo ya he hecho dos sesiones tripartitas con dos coachees y bueno, pues, me parece que es una herramienta tremendamente potente pero muy difícil. Muy difícil. Sobre todo en mi caso en la primera que hice yo me sentí un poco desamparada porque, de la misma manera que teníamos mucha metodología para hacer un proceso de coaching normal, por decirlo de alguna manera, no sabía cómo acometer una tripartita, más que mi figura era la de animador.

Ser. ¿Y cómo te animaste?

S: Pues porque soy un poquito temeraria, a lo mejor, en ese sentido. Y me lo pidió mi coachee, era una directiva. Ella me lo pidió porque era una oferta que se hace al principio del programa. Como la Escuela les presenta el programa a los directivos pues les ofrece la opción de tener una tripartita con sus responsables bueno, pues para varias causas o por varias razones. O bien para darle visibilidad al proceso o para darle compromiso o darle feedback en un entorno no tan del día a día ¿no? Y dije: “Pues vamos allá” (19:04) y de una manera pues muy natural, pues salió

Ser: ¿Lo hicisteis aquí en el despacho?

S: No aquí concretamente, en Castellana. En un entorno bastante neutro porque no era el lugar de trabajo, ni de la coachee, ni de su responsable. Y fue una experiencia tremendamente rica y útil. Mi papel me resultó más fácil de lo que yo me había pensado porque también es cierto que tanto el coachee... la coachee, como el jefe pusieron mucho de su parte. El jefe estaba muy predispuesto a dar feedback, estuvo muy predispuesto a adquirir compromisos ante las peticiones que le hacía la coachee y bueno, fue una sesión bastante fructífera. Fruto de la cual y entiendo que con potras múltiples variables que se darían a posteriori...

Ser: ¿Qué número de sesión fue?

S: Esta yo creo que fue la quinta, la cuarta o quinta sesión. Y como te decía como fruto de todo esto, bueno, pues, la coachee se había planteado un objetivo que era dar un giro a su carrera profesional, dentro del Banco, y lo hizo. O sea que luego, la verdad es que es muy satisfactorio cuando te encuentras a la persona tomándote un café y te dice: “S. sabes que me ha pasado esto, esto y esto”. Bueno te ha pasado o lo has hecho tú que pasara.

Ser: La pregunta sobre el número de sesiones ya sé que no es muy sensata, que depende del caso. Pero estamos un poco, buscando entre el mínimo: “mira, menos de cuatro no des que no merece la pena”. Aunque eso para nosotros sí que pensamos que es así. Aunque ahora estamos pensando en una sesión pero oye, pero más de doce o dieciocho... tienes que decir “ya no quiero ver más a esta persona”, al menos en un entorno oficial de coaching. Otra cosa es que nos veamos fuera, en un café, en un Starbuckcs, pero no haciendo coaching. ¿Hay por

ahí algún número mínimo y máximo?

S: El programa tal y como está montado en la organización estamos hablando de un total de ocho sesiones. Yo no sería capaz de decirte un número mínimo de sesiones, para mí lo que si hay es un hito, a partir del cual depende, vale. Y ese hito es cuando el coachee hace su primer cambio de observador. Es decir, cuando de estar viendo una realidad con unas gafas, de repente se da cuenta de que hay otra forma de ver esa realidad.

Ser: Es el punto de quiebre ¿no?

S: El punto de quiebre efectivamente. Para mi ese momento es, bueno, pues el que te marca. A partir de ese momento en el que sucede un cambio de observador pues va a depender de la complejidad de los temas que se estén tratando. Pues por lo menos cuatro o cinco sesiones más a partir de ese quiebre yo creo que es un número justo. Luego hay personas que podrían estar toda la vida ¿no? Unos de mis coachees recuerdo que cuando le dije: “Creo que estás preparadísimo para acometer tú solo todas las cosas que te quieras plantear. Tienes metodología, tienes procedimiento, has hecho tu cambio de observador,...” “Sí pero yo quiero seguir”. Bueno, pues seguimos las ocho sesiones pero no más. Y luego hay otras personas que con menos tienen más que de sobra.

Ser: ¿Qué pistas tienes de que el coaching va bien?

S: Pues para mi es básico que el coachee siga viniendo. Por una razón. Porque exige un esfuerzo. No deja de ser tiempo que le quitas a tu día a día. Es un paréntesis por lo que no te van a pagar más, no vas a cumplir objetivos, no está oficialmente reconocido. Con lo cual es algo que le parece que le estás quitando a tu día a día...

Ser: Pero tiene un cierto prestigio ¿no?

S: (Silencio) Pues depende, depende porque muchas veces con lo que te encuentras es que el coachee cuando viene aquí es porque sabe que tiene un gap. Y entonces esto es como decir: “He sacado un suspenso y yo vengo aquí para que me ayudes”.

Ser: Fíjate que nuestra experiencia no es exactamente así, quiero decir que no solo en vuestra organización, en otras, no es raro, incluso directivos muy altos que te presentan a su gente. “Oye que este es el que me está ayudando a enfadarme menos” o “que este es mi coach” porque sí da cierta aureola de prestigio, la organización está invirtiendo en mí. Supongo que tienes razón y depende de si

S: A mí lo que desde luego me hace ver que el coaching siga funcionando es que la persona siga comprometida porque, oye, les exige un esfuerzo y además porque siempre desde el primer momento que empezamos los procesos les decimos: “Mira, te voy a incomodar. Mi papel es hacerte la puñeta para que tú saltes, para que tú te incomodes porque si no te incomodas significa que no estás cambiando”. Si sigue, a pesar de que es consciente de que le vas a hacer la puñeta. Pues para mí es que está funcionando (25:00)

Ser: ¿Y dentro de la sesión? Está sesión va bien o parece que va mal. ¿Qué indicadores tienes?

S: Pues... qué difícil es eso. Pues va bien cuando, cuando el coachee está incómodo, y me explico. Cuando el coachee está incómodo es que estás tocando fibra. Que realmente se está implicando en el proceso. Que está siendo consciente o de algo que no había querido sacar a la luz o que no, no, no, no sabía ni siquiera que lo tenía ahí. ¿No? Para mí ese momento, cuando notas que el coachee está incómodo, que se mueve en la silla, que empieza, pues eso, que se queda callado y empieza a pensar. Le haces una pregunta y entonces no te responde de inmediato, se queda pensando. Y tú te das cuenta de que está buceando en su interior. Está buscando realmente qué es lo que quiere responder a esa pregunta. Para mí esas son, son...

Ser: Indicadores.

S. Indicadores.

Ser: ¿Has tenido que parar alguna sesión de coaching?

S. (Silencio) Tuve que para una sesión de coaching porque se estaba convirtiendo en una, cómo decirte de una manera políticamente correcta, en una lucha dialéctica. Y entonces, claro, no tenía ningún sentido, y entonces sí que paré esa sesión y lo que dije: “Mira, para discutir o tener un razonamiento, o una conversación más o menos inteligente tenemos otro entorno. Aquí estamos para otra cosa piénsate si quieres seguir”. Bueno fue son esa persona que te digo que empezó siendo bastante escéptica de saque y esto pasó a la segunda sesión o por ahí. Y la verdad es que tomó el guante y, a partir de ese momento fue la cosa...

Ser:(inaudible)... ¿Alguna vez has tenido la sensación de que el coachee tenía problemas que no podías manejar, tipo...?

S: Psicológicos.

Ser: Sí, psicológicos, incluso psiquiátricos.

S: Eh... no directamente. El caso que tuve el año pasado con, con la persona que me llegó a plantear la duda ética de si seguir o no seguir con el... eee... Bueno, estaba así, así. Pero no he tenido ningún caso en el que haya detectado que podía haber algo más profundo que un cambio de conducta o de situación. En ese caso que qué haría, pues posiblemente hablar con mis supervisores de la Escuela pues para que me orientaran. Decirles: “Oye, yo creo que aquí atrás hay algo más. Que a lo mejor no es el coaching la forma de acometerlo”. (28:11)

Ser: ¿Y (inaudible) durante la entrevista qué momentos son los más difíciles?

S: Pues cuando tú te despistas como coach porque, bueno, pues a mí que llevo tantos años haciendo entrevistas una sesión de coaching me deja agotada. Entonces hay días que tú eres un ser humano también y no estás igualmente lúcido para, para dirigir una sesión de coaching. Entonces el momento más difícil es cuando ves que no lo estás haciendo bien y que no eres capaz de... ese momento para mí es duro.

Ser: ¿Y crees que el coachee es consciente?

S: Sí porque se lo termino diciendo. Ese tipo de momentos la herramienta que yo uso es decírselo: “Oye, mira, perdóname pero creo que es mejor que dejemos la sesión para otro momento porque ahora mismo estoy en otra cosa”.

S: La tentación es decirle al coachee que te haga el coaching él.

Risas

Ser. ¿Quieres comentar algo que se nos haya olvidado, que te parezca importante?

S. Pues mira, sí que te quería decir algo y es, me lo has dicho antes de que empezáramos la sesión y lo tenía aquí apuntado. Cuando me decías: “¿Se puede vivir haciendo solo coaching, qué porcentajes de sus ingresos proceden solo del coaching?” Pues no, no puedo vivir solo del coaching porque de hecho no me pagan nada adicional por hacer el coaching. Y sí que creo que es una estupendísima herramienta, lo que pasa es que le veo peligros. Y le veo peligros porque hay demasiado coaching por ahí fuera. Y es lo que me decías.

Ser: Es la herramienta de moda.

S: Es la herramienta de moda y yo creo que hay mucho “coaching experto” y me da miedo la manipulación porque creo que en manos perversas el coaching se puede convertir en una herramienta peligrosa. De la misma manera que creo que es, bien utilizada, es una herramienta tremendamente útil para el ser humano y para la organización en la que esté ese ser humano, sobre todo por la orientación ejecutiva que le podemos estar dando nosotros. Esa versión ontológica del coaching pues lógicamente aquí se quiere obtener resultados. (30:54). Bien utilizado es una herramienta muy potente y mal utilizado creo que es una herramienta muy peligrosa. Entonces me da miedo que haya tanta proliferación.

Ser: No solo es peligrosa porque el coach pueda hacer algo raro si no porque además puedes

entrenar al coachee para que, a su vez, haga algo raro en su entorno.

S: Sí, sí, es todo, al final es todo como lo de las redes sociales, la teoría de los seis grados. Tú puedes influir en x pero estos x pueden influir en chiquicientos más. Y sí que es algo que quería decirte porque bueno, pues esto es como todo. ¿Es una moda? ¿Es algo que viene para quedarse, que será pasajero? Pues no lo sé, sinceramente creo que es algo bueno fundamentalmente porque lo que persigue es el cambio positivo. Y el cambio positivo creo que lleva a la persona a ir hacia un objetivo.

Ser: Y además hay un tema de forma importante y es que yo creo que el formato funciona muy bien. O sea es uno a uno, está absolutamente personalizado, la gente se siente muy importante también. Entonces yo creo que todo eso va a facilitar que se quede.

S: Pues nada, esa también es mi opinión. Yo me siento muy (silencio) privilegiada por el hecho de que el Banco haya invertido en mí. Que me ha dado la formación y que me dé la oportunidad de ejercer. Porque, sinceramente para mí es algo positivo, muy positivo.

Ser: Incluso para la vida privada.

S: Clarísimo, o sea es como cuando...

Ser: Para trabajar con los hijos, con los amigos,...

S: Claro si esto es como todo. Es como cuando aquí pues yo qué sé. Con otro ejemplo, te dan las clases de inglés, ¿vale? Y el Banco te paga clases de inglés pues te puede sentar más o menos a cuerno quemado llegar aquí a las ocho de la mañana y decir: "Ahora me tengo que tirar no sé cuánto, haciendo un esfuerzo teniendo que hablar inglés". Y naturalmente que tienes que hacer un esfuerzo y naturalmente que eso va a redundar en beneficio de tu puesto de trabajo pero es tuyo. Cuando yo me voy de vacaciones y soy capaz de defenderme en un entorno extranjero pues lo hago gracias a que el Banco está invirtiendo en mi formación. Pues esto es lo mismo, o sea o le quiero ver cierta similitud. El Banco está invirtiendo y te está dejando que parte de tu tiempo no a ser productivo sino a que inviertas en ti mismo.

Ser: Sí, también con la esperanza de que tengas un impacto en ti mismo y en tu entorno.

S: Sí pero no es una consecuencia causa efecto directa.

Ser: No. Lo que pasa es que después de las sesiones de coaching pasan muchas cosas... que eso está bien.

(Silencio)

Pues nada, aquí lo dejamos. Muchas gracias.

ANEXO 6: TRANSCRIPCIÓN DE UNA ENTREVISTA DE UN COACHEE

Coachee, mujer, 35, informática

S: Hola buenos días, muchas gracias por la...por la entrevista....sabes que va sobre el tema de coaching, tú has pasado por un proceso de coaching y quería saber tu opinión sobre el proceso, entonces, primero para enmarcar el tema del coaching pues cuéntame qué puesto de trabajo tienes, en qué tipo de dirección trabajas...

C: Muy bien...Hola, buenos días...Eh...Pues sí, la verdad es que hice...estuve en un proceso de coaching y, bueno, me ha parecido bien el tema de la entrevista...te voy a ser sincera...con mi opinión de todos los puntos y ya está...

S: Aja...

C: Con respecto al puesto de trabajo...pues soy jefe de equipo en un área financiera...Eh...tengo, bueno, como diez empleados o equipo interno y unos sesenta externos...

S: Aja...

C: ...Y estoy en el área de sistemas en la parte de...bueno, de riesgos en especial...

S: Aja...

C: ...Entonces...eh...mi responsabilidad es organizar...

S (interrumpiendo y bromeando)...O sea que tienes mucho trabajo últimamente...

C: (risa nerviosa) ...Sí...bastante...(risa nerviosa de ambos)...bastante...bastante la verdad...Entonces, bueno, pues mi responsabilidad es organizar tanto el equipo como los proyectos, seguimiento, cumplimiento de hitos...eh...también comunicación con mi...nuestro cliente interno...vale...que es pues directamente la parte del negocio de riesgos...que sería como nuestro cliente...vale. Entonces, bueno, pues esa es toda mi responsabilidad. Sobre todo, también, mantener al equipo...la organización...más o menos sería un resumen de... de mi puesto...

S: Muy bien...pasaste por un proceso de coaching. Antes del proceso ¿sabías algo del coaching, habías leído algo...?

C: Pues había oído hablar de coaching, pero pensaba que era a un altísimo nivel de directivos de...no sé, como un apoyo especial de high level ...No pensé, desde luego que me iba...bueno, no a afectar...sino que yo iba a tener la...la posibilidad de tener este tipo de actividad...

S: Aja...

C: ...Y de hecho la primera vez que...que yo tuve coaching...pues no lo sabía...yo fui a un curso...de pre-directivos ...la verdad es que sabía que había diferentes actividades, pero ...no sabía en especial que había unas sesiones de coaching...me pilló un poco de sorpresa pero...pero bueno, luego... (con convicción) me vino muy bien la verdad...

S: Aja...Una vez que sabías ya que había entrevistas...pensabas que te iban a venir bien...que te podían ayudar...o...o tenías más prevención con respecto a las entrevistas ...

C: (con fuerza) Inicialmente estaba poco receptiva pero luego, enseguida, empecé la primera sesión y me gustó bastante...la verdad...el ambiente ...con el que se produjeron las sesiones ...con mucha tranquilidad...comentando la situación ...y...y desde el primer momento... pues la verdad es que fue muy positivo y fue “in crescendo” según iba participando en la sesiones...entonces, me...me vino muy bien (convencida) y aunque yo, como te comentaba, inicialmente estaba poco receptiva, cambié el chip enseguida, porque...porque vi la parte positiva...¿no?, de estas sesiones...

S: ¿Llegaste a pensar que podías negarte?

C:...No...No, en ningún momento...No tenía ganas...como si dijéramos (risa nerviosa)...yo decía "bueno ahora aquí...one to one...pero luego...pues ...eh...poco a poco pero muy positivamente...fue como que me fui metiendo en el tema y... y...entonces...Pues, no. Negarme, no, al contrario estaba deseando que llegara la siguiente sesión...

(sonrisas)

Sergio: Muy bien...eh... ¿tu jefe sabía que estabas en un proceso de coaching?...

C: No. Él sabía que estaba haciendo el curso. A lo mejor no el detalle de que tenía sesiones de coaching durante el curso y luego después durante unos meses...Pero, bueno, enseguida se lo conté (ríe)...la verdad.

S: (sonríe) ¿Y te preguntó... duró el proceso unos dos meses más o menos... Te preguntó a lo largo de esos dos meses por el proceso de coaching?...

C: (justificándose)...Es que yo soy muy habladora...entonces...Yo creo que no le he dado tiempo...No le daba tiempo a que preguntara, pero sí que se lo contaba yo..." "Pues he tenido otra sesión...ha ido muy bien...ha pasado esto...mira que comentarios...le solía comentar yo la... los avances..." (sonríe)

S: (sonriendo) El seguimiento lo hacías tú...

C: (sonriendo) Sí... (Ríe)...Sí, la verdad...

S: ¿Y mostraba interés...o no?

C: Sí...Sí, sí...de lo que yo le fui contando...y...de la parte positiva que...que le veía al tema

de las sesiones...

S: Aja...bueno...Entrando en las sesiones... ¿Qué tal fueron? ¿Cómo las describirías?

C: Estaba, incluso, un poco nerviosa...al principio... Y....

S:...Aja... ¿En qué sentido estabas...nerviosa?

C: Nerviosa...pues porque...por...por...Cuando no conoces realmente como va a ser un tipo de actividad como esta...pues vas un poco como diciendo "Bueno a ver... a ver...que va a pasar" En cuanto...

S: Pero... ¿Por lo que te iba a preguntar? ¿Por lo que tú vas a contar...?

C: ...Sí...porque no sabía hasta qué punto se iba a...profundizar...a lo mejor...en las actividades...en cómo me iba a ayudar...en como...Era...yo creo, la falta de conocimiento...

S: Aja...

C: ...Luego ya...me puse a leer algo en Internet...de coaching...(risa nerviosa)...Aparte de que las primeras sesiones me gustaron...pero bueno...sí que estuve mirando un poco más porque no tenía realmente...eh...eh...mucho conocimiento de qué iba el tema, ¿sabes?...Es lo típico que dices: no...tal...Pero lo veía...ya te he comentado antes...como a otro nivel ...y entonces...no lo había...bajado a mi nivel y yo decía "oye que esto sí que es positivo, sí que me puede venir muy bien...entonces, enseguida cambié poco a poco pues mi...mi forma de...de recibir estas sesiones...

S: ¿Cómo las describirías?

C: (pensando) ...Es como...tener una reunión ...Bueno...una reunión...un ...tampoco una entrevista...el hablar ...el comentar con un amigo ...con un amigo...fíjate lo que te digo...pero con una per...se lo estás contando a una persona que ...O estás hablando a una persona que es totalmente fuera de tu ambiente, que no te conoce, que te acabas de presentar y tú le estás contando todos los detalles de tu vida profesional para ponerle en situación...Intentando, además, no sesgarle mucho...bueno, intentando no...tú se lo cuentas, pero luego el coach, realmente, extrae la información que tú le vas contando ...y para mí lo positivo es que el coach es capaz de situarse sin que tú le estés sesgando la información...es como...bueno, a ver ...he extraído de todo lo que me has contado ...lo que el coach cree pertinente ...y entonces se sitúa ante tu situación profesional ...y entonces...para mí es como ...no voy a decir mentor...pero sí eres capaz de contarle cómo te sientes...pues veo esto...pues me da miedo lo otro...y...y realmente...pues tú le acabas de conocer ...o le conoces desde hace muy poco...y...bueno, a lo mejor no todas la personas...eh...pues de abren...a lo mejor como me he abrí yo...pero incluso hubo momentos...que ...jolín...que me ponía muy sensible...yo decía....pero bueno...

S: (bromeando)...Algunas esperan a la última sesión para...

(Ríen ambos)

C: Y entonces pues es como hablar con un amigo...Contarle cómo te sientes. Cómo ves las cosas y, a la vez, estás esperando que te diga su opinión...para...para ver cómo te puede ayudar o enfocar hacia el futuro...

S: ¿Y te da su opinión o no...?

C: ...Eh...Yo creo que es muy...el coach escucha...Te escucha mu...o sea...te deja que hables, te deja que cuentes y, además, yo creo que te hace como...que te respondas tú mismo...o sea te va haciendo como preguntas para que tu finalmente...No sé si es un poco extraño, pero es como si yo al final me diera las respuestas...pero él sí que te ayuda a que tú las veas...o sea sí que te puede, en algún momento, pues claro, aconsejar..."Pues hombre yo creo que puedes hacer esto...que puedes hacer lo otro...Pero, casi te enfoca a ti, para que tú lo veas...y te respondas a ti mismo.

S: Muy bien... ¿Cuánto duraba cada sesión?

C: Pues las...la primera sesión o las primeras sesiones que eran dentro del curso creo que fueron más acotadas...como una hora, hora y pico...Pero, luego la verdad es que cuando quedamos ya fuera del curso...nos alargábamos un poquito más... (sonríe) Igual es por mi culpa que me enrolló... pero (Ríen ambos)...pero se hacían muy agradables y...y entonces, bueno, pues al final...pues nos liábamos y se hacían un poquito más largas...

S: ¿Recuerdas alguno de los temas que tratasteis en las sesiones?

C: Eh...Sí, porque...bueno, pues yo, por mi situación profesional...pues había crecido en...en muy poquitos años...bastante y era como que...como que me daba miedo el cambio...y...y...a la oportunidad que me podía surgir...que me habían surgido algunas los últimos años, pues, a lo mejor no me lanzaba a decir "oye pues esto ya lo tengo acabado pues...voy a nuevos retos... ¿no?...

S: Aja...

C: ...Entonces... recuerdo...y además muy cariñosamente porque lo he utilizado ya muchas veces...que mi coach siempre me decía...eh..."Has hecho un traje. El traje está perfecto, está planchado, está perfecto y tu empresa lo que quiere es que montes más trajes, entonces, tienes que empezar a pensar...

S: (interrumpiendo)...A hacer fondo de armario...

(Carcajadas de los dos)

C: (riendo)...Sí, justo...Aprovechar las oportunidades que surjan y...bueno...ya sé que ahora mismo...aunque tuviera mucho trabajo...pero estaba en una situación de confort, de conocer todo...el equipo ya organizado...la estructura...eh...incluso los proyectos... el

usuario...pues dices...No, ya estoy en esta situación confort...pues venga, y entonces ahí era cuando mi coach me decía...

S: A complicarse la vida...

(ríen)

C: (sonriendo) ...Complicarse un poquito la vida...y...piensa en otros retos que tu empresa quiere que...que tú hagas más trajes...¿no?...lo que comentábamos ...

S: ¿Cómo describirías la metodología del coach?

C: Pues...Yo creo que como te comentaba antes...El coach lo primero, es mi opinión, no sé si esto metodológicamente...

S: No, no...Estamos recogiendo tu opinión...

C: Pero...El coach recibe, te deja que te expreses. Te hace preguntas para que tú le vayas contando más...Pero, sobre todo, escucha y luego, pues yo creo que va encaminando a lo mejor sus comentarios, sus consejos...pues para que tú, a lo mejor te...te eleves cien mil metros a la situación en la que estás y puedas ver cosas que, a lo mejor, en tu día a día y... en el trabajo en el que estás, pues no te deja ver ...Entonces, yo creo que te ayuda, te coge de la mano y te ayuda para ver otras perspectivas

Y otras eh... oportunidades...

S: ¿Te puso ejercicios?...

C: ¿Me puso ejercicios?...Bueno

S: ...Entre sesiones o algo así...

C: Sí, entre una sesión y otra eh...como que nos poníamos unos objetivos... pues para pensar, incluso para prepararnos y luego comentarlos en las siguientes sesiones...

S: Aja...

C: ...Sí...algunas... algunos temas para...para amenizar...(sonrisa)

S: ¿Cómo describirías el ambiente en la sesión de coaching?

C: Un ambiente...(piensa) serio pero (advirtiéndolo) a la vez muy...muy cómodo ¿no?...Un ambiente...iba a decir no sé si tranquilizador o sea que te sentías muy a gusto, entonces ...pues podías hablar tranquilamente...antes también te he dicho que realmente dices..."bueno, acabo de conocer a esta persona y le estoy contando cosas que a lo mejor no se las cuento ni a mi marido...porque...porque...es que te empiezas a soltar y entonces al final ese ambiente precisamente es el que te ayuda pues a abrirte y a contarle ...

S: (bromeando)Es...Es lógico a tu marido no le pagan por escucharte....

(Carcajada de ambos)

C: No... (Riendo)...

S: (riendo)...Bueno...eh... Dentro de ese contar, había cosas que tú tenías claras que "esto no se lo cuento"...algún tema que dijeras... "hasta aquí he llegado..." Una barrera...un...No tanto un tema "tabú" sino "por prudencia esto no debo...contarlo..."

C: ...Más que no...quisiera o no pensara contarle...cosas que, a lo mejor no procedían...te voy a poner un ejemplo: Pues...el sueldo, si cobro más, si cobro menos...Si me gustaría tal...eh...Sí a nivel de categoría, a lo mejor decirle... "Hombre...pues sí estoy esperando una promoción...pero no llega...la situación está así..." Pero a nivel...pero ya te digo no como "tabú" sino porque creo que tampoco procede ...pues cobro más o menos...el tema del sueldo pues yo creo que ni lo hemos comentado...ni ...ni procedía... No porque estuviera prohibido ¿no?...Algo así.

S: ¿Cómo viviste el final del coaching?

C:...¡Hay, con pena! (carcajada)

S: (ríe también)

C: ...Sí...Bueno, de hecho no hemos... roto la relación..."se acabó el coaching y ya está...". Hemos seguido en contacto por correo, incluso hemos hablado alguna vez...Pero sí...sí que me daba pena porque...era como...(cambiando el tono)...No voy a decir como un psicólogo que...venga que me toca a mí mi diván...No, pero sí un apoyo de decir..."oye que nos tenemos que ver, que tengo que contarte...yo..."

S: ¿Sabes cómo se dice diván en inglés?...

C: No...

S: Cough...es muy parecido...De hecho bromean mucho con...el couching....

C: ¡Ah!...

S: ¿Qué estás haciendo...”

C: Couching....Coaching... Pues sí, la verdad es que...

S: (ríe...)

C: Eh...Me dio penita...porque...pues eso como que te apetece verle otra vez y contarle...”pues mira ha pasado esto...te he hecho caso...” a lo mejor “oye...te acuerdas de aquello que comentamos...pues he tomado una decisión y pasa esto...” Y de hecho es lo que ha ocurrido, hemos hablado...pues para comentarle que las cosas habían evolucionado, que había cambiado y que estaba empezando el rodaje... (ríe)

(risas de ambos)

S: Eh... ¿Hubieras estado más cómoda con un coach de tu mismo sexo?

C: (decidida) No...la verdad es que no he echado de menos ni ha sido un problema que fuera masculino (ríe levemente) ni...ni creo que hubiera sido mejor...porque fuera una mujer...vamos que no...no creo que tenga nada que ver...

S: Aja... (pequeña pausa) Una vez que ya... ya hace tiempo que hiciste el coaching... ¿Cuánto crees que duran lo efectos...? Por ejemplo en tu caso...Pues todavía duran...o ya me olvide...o...

C: (cortándole) En mi caso todavía duran pero sí que me gustaría que...yo creo que en la primera sesión del coaching fue...(pensando) ...pues igual hace dos años...casi...más o menos....

S: Aja...

C: ...Y...creo que todavía duran, pero me gustaría...imagínate...como muchísimo...en un año más...como a los tres, tener otra vez unas sesiones...

S: (interrumpiendo) Un refresco (ríe)

C: ...un refresco...Sí (ríe)...un refresco...

S: Aja...(sonríe)

C: (seria)...más o menos...Yo creo...

S: Y.... (Pensando)...Bueno, en parte me has contestado... ¿no? ...Que cosas que descubriste en las sesiones de coaching las has aplicado en el trabajo... ¿no?

C: Sí....sí, sí.

S: Como moverte...o...o...pues eso, hacer ese otro traje... ¿Alguna más?

C: Sí, porque... en alguna sesión sí que hablamos mucho de...de la gente de los equipos, yo creo que uno de los grandes problemas de la gestión...de...Sí gestión de equipos pues somos las personas. Cada uno somos como somos, uno coge la de la derecha otro la de la izquierda ...Y a veces es muy difícil porque ves en tu equipo aunque la verdad ...yo tenía... había conseguido como una piña y por eso, también, me costaba más el cambio...Una piña muy fuerte, pero... eso no quita pues que cada uno pues tenga su forma de ser y a veces pues había situaciones un poco complicadas...Y sí que aproveche para contarle a mi coach pues situaciones"pues fíjate esta persona es así..." y comentábamos pues como lo podía hacer mejor...eh...incluso me propuse que era una de las cosas que te comentaba entre sesión y sesión pues sentarme más con cada una de las personas para escuchar, para ver los problemas que tiene y...y para ver como lo podía enfocar...Esta forma de ser para que hiciera menos "pupa" por decirlo así al equipo y a la persona en sí...Entonces, pues sí que

comentaba mucho pues la forma de ser ...en general, tampoco pues fulanito es así, menganito es "asao", pero sí....eh...el cómo poder solucionar esos roces y esas historias que suele haber en los equipos y que yo creo que esa es una de las labores del responsable ...

S: Aja...Antes me has comentado un tema interesante, que es el..."Bueno es una persona que no conozco de nada y le estoy contando...". ¿Por qué te fías de un coach? o ¿Qué hace que te fíes de un coach?

(silencio)

S: ...Ya sé que me vas a responder de este coach en particular, pero...

C: No...lo que pasa es que...vuelvo otra vez al principio...¿Te acuerdas que yo te he comentado que iba muy ...como que no me apetecía el tema...Entonces, desde el primer momento fue como un ambiente tan...relajado...y...y...(encontrando la palabra) inesperado también...porque no sabía cómo iba a ser ...Entonces pues...eh...me hacía la situación tan sencilla, tan agradable que...bueno, pues me generaba esa sensación de decir..."oye espera, espera que te voy a contar...y se me ha olvidado que..." y entonces, pues poco a poco ese ambiente de tranquilidad ...y sobre todo, también...bueno, pues...el...el cómo te preguntaba y como enfocaba...te iba llevando sin saberlo casi ...te iba llevando para hacer un recorrido por tu situación profesional ...tus últimos años...

S: (interrumpiendo) ¿Tenías alguna vez la sensación de que quería llegar a algún sitio en concreto...? O te dejaba que llegaras tú a la situación...

C: (interrumpiendo) No...Yo creo que el coach quería llegar a un punto concreto...pero...hombre, tampoco es que voy a decir que me manipulaba, pero sí que veía como me iba preguntando, iba haciendo el recorrido hasta...hasta llegar donde...su objetivo podríamos decir ¿no?...

S: Pero tenía un objetivo concreto...o el objetivo era que tu tomaras una decisión...o el objetivo era que tu reflexionaras sobre un tema ...

C: ...Pues...

S: O que llegaras a una conclusión concreta que él tenía muy clara...(ríe)

C: (riendo)...Yo creo que cuando empieza la sesión el coach no sabe ni que le voy a contar ni por donde voy a ir...

S: Aja...

C: ...A través de la conversación... el coach, yo creo que ve...un objetivo...de apoyo, a lo mejor, en mi carrera...en...en el futuro y entonces tiende a llevarme ahí para que yo lo vea porque...por mucho que me diga mi coach o quien sea si yo no lo veo pues yo creo que no lo voy a poder ni decidir, ni tomar una decisión de un cambio, ni cosas así...Entonces al final lo que te hace es ...eh...llevarte a ese objetivo pero...pero llevarte a ti, no que te lleve él...porque entonces dirías..."oye, pues sí, pues me parece muy bien que pienses eso..." Pero que tú seas capaz de llegar a esa situación y decir..."Oye, pues llevas razón...estoy viendo lo mismo que...que tú me comentas o me comentabas...Entonces yo creo que es un objetivo pero que te lleva de la mano...no, no con los ojos vendados y decir...¡Toma estás aquí!...No ...Así no se conseguiría nada...Es otra vez como el que...como el que tiene que ir al psicólogo...¿no?...Como no tome él su propia decisión, por mucho que le digan los de alrededor pues no...no lo va a ver...Yo creo que es algo similar...(sonríe). Otra vez al couch...(ríe)

S: ¿Qué beneficios has obtenido del coaching?

C: (Pensando)...Aparte de...de tener una visión de mi misma...eh...fuera...fuera de mi ambiente...o sea...Porque el...vuelvo a repetir...que muchas veces estas "con tu visión"... "Con tu foto"... "En tu día a día"... "En tu ambiente"...Y entonces ...a lo mejor... te infravaloras ...o piensas...no si esto era lo que tenía que hacer y ya lo estoy haciendo...entonces...pues recibes una visión totalmente neutral...De fuera...y...te ayuda a ver las cosas de otra manera...eh...A mí en especial me ha ayudado a...pues...a tomar la decisión de ...de nuevos retos...de hecho acabo de cambiar de...de responsabilidad – sigo en

riesgos, pero en otra área-...He conseguido una promoción...Entonces, bueno pues....

S: (Bromeando) ¿Todo gracias al coach?....Que barbaridad...

C: No ...

S: No, es una broma... (risas)

C: Sí y no...Sí y no....

S: ¿Sí en qué sentido...?

C: Pues...que a lo mejor hubiera tardado más en tomar la decisión...

S: Aja...

C: No...no te digo que no lo hubiera hecho...pero, a lo mejor hubiera dicho..."No, no, mira...que yo estoy aquí bien...he conseguido esto...estoy cómoda... tengo mucho curro, pero estoy bien...Y, entonces, pues, a lo mejor con ese apoyo...pues he podido verlo de otra manera y decir...Oye, pues es el momento...está el traje terminado... (Sonríe)...

S: ...Vamos a por otro...

C: ...Sí...sí...

S: Eh.... ¿Recomendarías el coaching a un colega?...

C: Sí....De hecho ya lo he recomendado y...bueno, pues, a lo mejor compañeros que...que no han hecho todavía estas...estos cursos que te comentaba que inicias con el coaching...Pues...ahora cuando oigo a alguien..."Oye pues es que estoy interesado..." digo no, pues mira, el curso está muy bien...pero luego lo de las sesiones de coaching...de verdad que están fenomenal...ve relajado...ábrete...porque claro, también yo creo que el trabajo del coach es...puede ser mejor o peor según tú le cuentas...Si le cuentas..."no, trabajo aquí, estoy muy bien...y no quiero ningún cambio, por ejemplo...

S: Pues, encantado, hasta luego...

C: Pues encantado, adiós y la segunda sesión ya no hace falta que la tengamos... ¿no? ...Bueno o intenta otra vez...Pero yo creo que tiene que haber ahí...un "feeling" para otra vez...para sentirte cómodo y poderte abrir, porque si no...no hay mucho que hacer...

S: ¿Le harías alguna crítica al coaching?...

C:...Uf...Pues eso...Ya sé que es bueno siempre decir lo bueno y lo malo...pero en este caso....(pensando)...Me han gustado las sesiones...Me ha gustado el tiempo...Incluso... la frecuencia...(decidida) Bueno, sí. Sí voy a hacer una crítica: Que me hubiera gustado que... se mantuviera un poquito más...

S: ...Un poquillo más...

C: Sí, que parece como que se me corto y dije...Bueno, pues me hubiera gustado un poco más...la verdad...

(pequeña pausa)

S: Eh... ¿Qué formación tienes a nivel académico?

C: ...Pues soy ingeniero técnico en informática...

S: Aja...

C: ...Y, ahora las carreras se llaman igual...diferente, pero hace veinte años pues era, es la...la Técnica de Informática.

S: Aja...Y... ¿Estos temas de management...Te interesan?...

C: Sí. Y además desde que he conocido el tema del coaching desde los cursos que...que he ido, porque, bueno he comentado que fui al primer curso, pero luego he ido también al segundo y hay una serie, por lo menos en mi empresa. Me parece que son tres cursos y ya he ido a los dos primeros...me falta el tercero...Sí que he insistido a Recursos Humanos para que me lleven al tercero...Pero bueno es...a raíz de esta... de estos cursos...pues incluso he leído algún artículo de...de management...eh...en la Empresa también hay como un seguimiento...en la época de evaluación...pues eh....hay un...eh ¡Ay! ...¿cómo se dice?...Te evalúan...Una evaluación a nivel trescientos sesenta grados pues tus colaboradores, tus compañeros y tu jefe y...hay un aparte que son cualidades de...de la gestión...de equipos. Y dependiendo de esas evaluaciones, pues salen de ciertas cualidades o características...eh...pues información...libros, artículos, incluso películas ...

S: Aja...

C:Y bueno, pues sí que ...sí que he leído algún artículo que...y que te hace, la verdad, eh...ver las cosas de otra manera...Escuchar, leer y decir..."Anda...pues si esto es lo que me está pasando a mí y no me había dado cuenta de que esto le pasa a todo el mundo...por ejemplo (sonríe)...

S: O te ordena las ideas también...

C: Sí, te ordena, te organiza...

S: ... Más que contarte cosas muy nuevas, a veces es que las pone en una secuencia lógica...

C: Sí...

S: ...Y dices: Pues sí, parece que...

C: ...Que esto tiene una lógica, que es así...No es que a mí me pase y cosas así...entonces pues sí que he leído algo...la verdad es que me gustaría tener más tiempo para leer más y buscar más información...Pero, bueno, tampoco me voy a agobiar...Poco a poco...he hecho un cambio y no tiene por qué pararse...en ese cambio, sino continuar...

S: Sí, ahora con el cambio aprenderás... (Ríe) leas o no leas....

C: (riendo)...Seguro...a la fuerza...

S: Eh... ¿Has echado de menos alguna pregunta en la entrevista, algo que quieras comentar....

C: (pensando)....Hummm...Sobre todo lo del tema de...de comentárselo a la gente ¿no?...Que me has dicho que si lo aconsejaría...Yo creo que la frase esta del traje...o comentarios que me ha hecho mi coach...eh...lo he comentado con compañeros, con amigos y con la gente, pero ...muchísimo más de lo que yo me podía imaginar ...Empecé estas sesiones y esta forma de trabajo...vamos a llamarlo así...pues que no pensaba... ni que me fuera a ayudar mucho...ni que fuera a ser positivo...ni que me apetecía...y...pues, no sé parece que me hicieron ahí una lobotomía... (ríe) y me metí tanto en el tema...

S: Bueno...sí, es el diferencial de actitudes...que...quiero decir: Si tú entras esperando mucho

lo mismo te desilusionas...

C: ...Sí...también...

S: ...Si entras con un poco de resistencia...pues mira descubres un mundo...

C: (terminando la frase)...un mundo nuevo...

Total, eh...y luego....

S: El problema es cuando entras con cero energía y entonces, ahí el coach... (Ríe) lo pasa muy mal...

C: ...Claro...Yo por eso, antes, también te comentaba que dependerá pues...de la...el estado de la persona...de la situación...de cómo sea...Pero a mí me ha gustado mucho el tema del coaching...Me ha parecido muy positivo y me ha dado como...el empuje que a lo mejor yo necesitaba...porque pensaba que yo...pues había llegado ahí y...bueno...Había que esperar...Sinceramente.

S: (sonríe amablemente)...

C: Y otro tema...es que...bueno ha sido por el coaching y también por los cursos..., pero me ha ayudado mucho el aprender a escuchar...(pausa)...Cuando...fuimos a una sesión que decían "...Vamos a ver las técnicas para aprender a escuchar..." me he quedado sorprendida (con énfasis)...lo aplico día a día...es...es increíble...y como la gente también agradece, por supuesto, que le estés escuchando y...y cosas tan simples como ...

(Reflexiona) que yo hacía mal...que eso sí que lo he comentado mil veces con mi coach...Que yo estaba liada y entonces venía alguien y decía..."Sí...Sí...siéntate..." (simula que escribe en el ordenador) Seguías al ordenador... "Sí, sí...si te estoy haciendo caso"

(tiquitiqui...tiquiti...t...)...Sí, sí...Pues ese simple hecho de... parar, de hacer lo que estás haciendo y dedicarle...A lo mejor sólo tienes diez minutos...pero le dedicas esos...o ¡cinco minutos!...Sí...Pero dedicas esos cinco minutos a escuchar realmente a esa persona...¡Seguro

que va a ser más positivo para él, para ti y para el trabajo que estuvieras haciendo que no le vas a poder hacer al cien por cien...Entonces es un tema que he hablado mucho con mi coach ...porque creo que también ha ayudado a mi equipo...Cuando necesitaba algo...pues venga..."Vamos a ordenar...mira, tengo la agenda bastante liada, pero mira de...pues vamos a tomar un café y me comentas esto...y nos dedicamos exclusivamente pues...a escuchar al que...a quien te quiere contar algo...Sí que es verdad que tengo algún problema porque ya...me toca escuchar mucho (ríe)...ya...

S: (Bromeando)...Sí...ese es el cuarto curso...(ríe)

(Carcajadas de ambos)

C: (riendo)...Ya... ¡Cortar...! ¡Y saber decir que no...! Que esa es otra...Ese es otro tema que también he hablado con el coach...que bueno, a veces...de forma po...y muy bien...y muy correcto...Pero también tienes que saber decir que no...porque... si no....

S: (bromeando)..."Oye quedan diez minutos...."

C: ...Quedan diez minutos y son las ocho de la tarde...y sigues ahí...que...no, (resolutiva) pero bueno....

S: ...Es un daño colateral lo de la escucha...

C: ¡Claro!...Seguro..., pero bueno...al final...son temas que se...se me han ocurrido y que no te había comentado a lo largo de la entrevista y que sí que me ha ayudado bastante el comentarlos con...con el coach....

S: Muy bien...pues por mi parte...nada más. Muchas gracias...

C: Muchas gracias a ti...

S: (despidiéndose) Hasta luego...

C: (se despide) Hasta luego.